

ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA PERUSAHAAN

(Studi Kasus pada PDAM Kota Semarang)



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana
Pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**BAMBANG NOLO KRESNO
NIM. C4A002262**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya, Bambang Nolo Kresno, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Bambang Nolo Kresno

03 Nopember 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:
ANALISIS BEBERAPA FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada PDAM Kota Semarang)

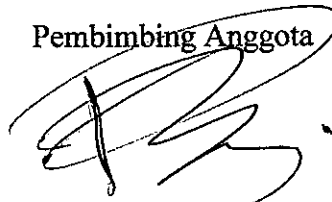
yang disusun oleh Bambang Nolo Kresno, NIM C4A002262
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Nopember 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



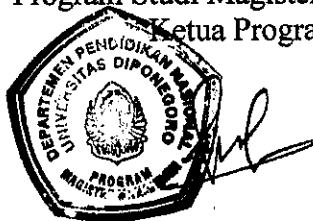
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Pembimbing Anggota



Dr. Purbaya Budi S, MSi

Semarang, 10 Nopember 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

Motto:

Primum Non Nocere

Tesis ini kupersembahkan untuk:

- *Istri dan anak-anakku*
- *Para Dosen dan Guruku*

Abstract

PDAM Kota Semarang is Regional-Owned Corporation. The existence of this corporation is very needed since it is such a vital instrument to citizen of Semarang. PDAM Kota Semarang's performance is relatively low. This study, therefore, intent to search several variables' effect which is probably able to rise PDAM Kota Semarang's performance.

The study used several staff in PDAM Kota Semarang as sample. Data analyze instrument used by the writer is SPSS 10.

Data analyze result shows that the research model has well appropriateness and all hypothesis of the study are able to be evidenced. Summary said that information system quality, technology orientation, culture innovation, service quality, and leadership are positively effected to corporation's performance.

Based on the result of the study, the writer take theoretic implication that the research gave additional justification to former research said that leadership also has influence to corporation's performance. Managerial implication given to the company is suggestion or input to management of PDAM Kota Semarang to concern the inovation culture, as it is the most dominant factor effected to its performance. The research's limitation is that it is case study so that the result is not able to be generalized. Further researches need to develop the quality by adding environmental variable.

ABSTRAKSI

PDAM Kota Semarang merupakan Badan Usaha Milik Daerah. Keberadaan perusahaan ini sangat dibutuhkan, karena merupakan perusahaan penyedia kebutuhan yang sangat vital bagi warga masyarakat kota Semarang. Selama ini kinerja PDAM Kota Semarang relatif rendah. Oleh karena itu penelitian ini hendak meneliti pengaruh beberapa variabel yang mungkin dapat meningkatkan kinerja PDAM Kota Semarang.

Penelitian ini menggunakan sampel karyawan PDAM Kota Semarang. Alat analisa data yang digunakan adalah SPSS 10.

Hasil analisa data menunjukkan bahwa model penelitian mempunyai kesesuaian/*fit* yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Kesimpulan yang diambil adalah kualitas sistem informasi, orientasi teknologi, budaya inovasi, kualitas pelayanan, dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil implikasi teoritis bahwa penelitian ini memberi justifikasi tambahan bagi penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan juga memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Implikasi manajerial yang dapat diberikan adalah saran bagi manajemen PDAM Kota Semarang untuk memberi perhatian pada budaya inovasi, karena hal ini merupakan faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Keterbatasan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini merupakan studi kasus sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisir. Penelitian mendatang perlu mengembangkan penelitian dengan menambahkan variabel lingkungan.

KATA PENGANTAR

**Bismillahirrahmanirrahiim
Assalamu'alaikum Warakhmatullahi Wabarakaatuh**

Syukur ke hadirat Allah SWT atas semua rahmat, dan ni'mat yang telah diberikan, terutama sekali adalah ni'mat kemampuan penulis dalam menyelesaikan tesis ini sebagai tugas akhir belajar sebagai salah satu syarat memperoleh derajat sarjana S-2 program studi Magister Manajemen pada program pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini berjudul: **“Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PDAM Kota Semarang)”**.

Penulis sangat merasakan besarnya karunia Allah SWT. yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran di tengah kekurangan dan keterbatasan penulis dalam penyusunan tesis ini. Di samping itu bantuan dan dorongan dari banyak pihak telah memungkinkan selesainya tugas akhir ini. Karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tak terhingga kepada yang saya hormati :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihadjo sebagai Pembimbing Utama sekaligus Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, kebaikan, serta suasana yang hangat selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. Purbayu Budi S, MSi sebagai Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.

3. Segenap dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, yang telah menularkan ilmu dan pengetahuan, memberikan arahan belajar, dan juga diskusi yang mencerdaskan.
4. Staf bagian akademik, bagian administrasi, perpustakaan. Terima kasih atas pelayanan, kerjasama, dan dedikasi yang baik.
5. Bapak Ir. R. Agus Setyoso, MSi selaku Direktur Utama PDAM Kota Semarang .
6. Segenap karyawan PDAM Kota Semarang yang telah ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.
7. Istriku dan anak-anakku tercinta. Terima kasih atas dukungan doa dan kesabaran yang tak terhingga dalam mendampingi penulis.

Penulis menyadari banyaknya kelemahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini, mudah-mudahan di balik ketidaksempurnaan tesis ini masih dapat memberikan manfaat untuk yang membaca serta bagi kajian yang lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Warakhmatullahi Wabarakaatuh

Semarang, 3 Nopember 2004

Penulis


Bambang Nolo Kresno

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Sertifikasi	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Halaman Motto dan Persembahan	iv
Abstract	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
 PENELITIAN	10
2.1 Kinerja Perusahaan.....	10
2.2 Pengaruh Kualitas Sistem Informasi terhadap Kinerja Perusahaan.....	17
2.3 Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan.....	18
2.4 Pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan	23
2.5 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan	30
2.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan	36
2.7 Kerangka Pemikiran Teoritis	38
2.8 Hipotesis, Definisi Operasional Variabel dan Indikator	41

2.8.1	Pengaruh Kualitas Sistem Informasi terhadap Kinerja Perusahaan.....	41
2.8.2.	Pengaruh Orientasi Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan.....	42
2.8.3.	Pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan	44
2.8.4.	Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan	45
2.8.5.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan.....	47
2.8.6.	Variabel Kinerja Perusahaan.....	48
BAB III	METODE PENELITIAN	49
3.1.	Jenis dan Sumber Data	49
3.2.	Populasi dan Sample	50
3.3.	Definisi dan Pengukuran Variabel	50
3.4.	Metode Pengumpulan Data	51
3.5.	Metode Analisis Data	51
3.5.1	Analisis Data	51
3.5.1.1	Uji Validitas	51
3.5.1.2	Uji Reliabilitas	52
3.5.2	Analisis Statistik	53
3.5.2.1	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	53
3.5.2.2	Analisis Regresi.....	54
3.5.2.3	Prosedur Pembuktian hipotesis	55
BAB IV	Analisis Data	57
4.1	Data diskriptif	57
4.2	Pengujian Angket	58
4.2.1	Uji Validitas	59
4.2.2	Uji Reliabilitas	60
4.3	Pengujian Asumsi Klasik	61
4.3.1	Pengujian Multikolinearitas	61
4.3.2	Uji Heteroskedastisitas.....	62

4.3.3	Pengujian Normalitas	64
4.4	Hipotesis dan Pembahasan	65
4.4.1	Model Regresi	65
4.4.2	Uji t	67
4.4.3	Uji F	69

BAB V Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan..... 71

5.1	Pendahuluan	71
5.2	Kesimpulan Hipotesis	73
5.2.1	Kesimpulan Hipotesis 1	73
5.2.2	Kesimpulan Hipotesis 2	73
5.2.3	Kesimpulan Hipotesis 3	75
5.2.4	Kesimpulan Hipotesis 4	76
5.2.5	Kesimpulan Hipotesis 5	77
5.3	Kesimpulan Masalah Penelitian	78
5.4	Implikasi Teoritis	80
5.5	Implikasi Manajerial	81
5.6	Keterbatasan Penelitian	84
5.7	Agenda Penelitian Mendatang	85

Daftar Tabel

Tabel 2.1 Resume dan Sumbangan bagi Penelitian Terdahulu	38
Tabel 4.1 Descriptive Statistic	58
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Angket.....	59
Tabel 4.3 Hasil uji reliabilitas angket	60
Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinieritas.....	61
Tabel 4.5 Nilai VIF dan Tolerance.....	62
Tabel 4.6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	65
Tabel 4.7 Hasil Uji t.....	67
Tabel 4.8 Hasil Uji F.....	69
Tabel 4.9 Regression Weights.....	56
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	60
Tabel 4.11 Regression Weights.....	61
Tabel 4.12 Regression Weights.....	64
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian.....	65
Tabel 4.14 Normalitas Data	66
Tabel 4.15 Descriptive Statistics	67
Tabel 4.16 Standardized Residual Covariance.....	68
Tabel 5.1 Kesimpulan Hipotesis	77

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Grafik Tingkat Kebutuhan dan Ketersediaan Air Kota Semarang.....	1
Gambar 1.1 Grafik Nilai Kinerja PDAM Kota Semarang dari Januari 2001 hingga Desember 2003.....	5
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	41
Gambar 2.2 Variabel Kualitas Sistem Informasi	42
Gambar 2.3 Variabel Orientasi Teknologi	44
Gambar 2.4 Variabel Budaya Inovasi	45
Gambar 2.5 Variabel Kualitas Pelayanan.....	46
Gambar 2.6 Variabel Variabel Kepemimpinan.....	43
Gambar 2.7 Variabel Kinerja Perusahaan	47
Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas	63
Gambar 4.2 <i>Normal Probability Plot</i>	64
Gambar 4.3 Kurva Distribusi untuk Uji t	68
Gambar 4.4 Kurva Distribusi untuk Uji F	70

Daftar Lampiran

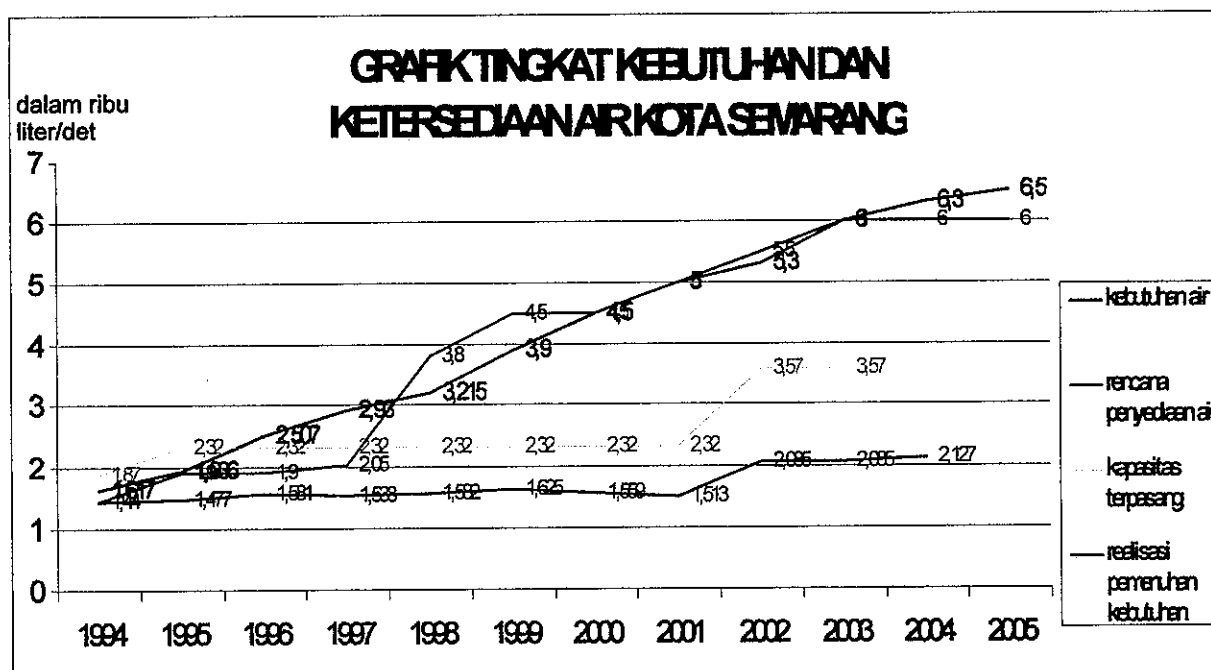
Lampiran 1 Kuesioner
Lampiran 2 Output SPSS
Lampiran 3 Data Mentah

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PDAM Kota Semarang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang penyediaan air minum. Keberadaan perusahaan ini sangat dibutuhkan, karena merupakan perusahaan penyedia kebutuhan yang sangat vital bagi warga masyarakat kota Semarang. Hingga sekarang PDAM Kota Semarang dipandang masih sangat potensial. Sebab dari 1,3 juta jiwa penduduk Semarang masih ada sekitar separo lebih (53 %) yang belum terlayani kebutuhan air bersihnya. Kebutuhan akan air bersih ini dari tahun ke tahun semakin meningkat, sebagaimana tampak dalam Gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1
Grafik Tingkat Kebutuhan dan Ketersediaan Air Kota Semarang



Sumber : PDAM Kota Semarang, 2004

Dalam Gambar 1.1 ditunjukkan bahwa kebutuhan air warga Kota Semarang dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan. Sementara itu perencanaan untuk penyediaan air di Kota Semarang tentunya selalu diupayakan untuk dapat memenuhi permintaan yang ada. Akan tetapi untuk realisasinya serta kapasitas yang terpasang selalu masih jauh di bawah target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya PDAM Kota Semarang sebenarnya memiliki potensi yang sangat besar sehingga sangat memungkinkan untuk lebih dikembangkan lagi di masa yang akan datang.

Sejarah PDAM kota Semarang dapat dikatakan sangat panjang. Sebab keberadaan perusahaan ini sebenarnya telah dimulai sejak jaman pemerintahan Hindia Belanda. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa keberadaan PDAM Kota Semarang hingga kini telah mengalami tiga jaman, yaitu jaman Hindia Belanda, jaman Jepang, dan jaman pemerintah Republik Indonesia. Dalam perjalanannya, hingga saat ini PDAM Kota Semarang telah mengalami beberapa kali perubahan nama dan status. Pada jaman Hindia Belanda statusnya merupakan bagian dari Dinas Pekerjaan Umum Kota Praja Semarang dengan nama *Gemeente Water Leiding Semarang*. Pada jaman penjajahan Jepang statusnya tetap sama seperti pada jaman Belanda, meskipun namanya berubah menjadi *Semarang Siyakusyo*. Setelah Indonesia merdeka, tepatnya tahun 1959 hingga tahun 1961 statusnya berubah menjadi bagian Dinas Penghasilan Daerah Kota Praja Semarang. Sejak 1 September 1961 sampai dengan akhir tahun 1964 statusnya kembali berubah menjadi Dinas Air Minum Kota Praja Semarang. Mulai awal tahun 1965 statusnya berubah lagi menjadi Perusahaan

Daerah Air Minum Kota Praja Semarang. Sejak tanggal 1 Maret 1968 bergabung menjadi salah satu cabang Perdakosem (Perusahaan Daerah Kotamadya Semarang). Akhirnya sejak tanggal 1 Pebruari 1975 pisah dari Perdakosem dan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang dan bertanggung jawab langsung kepada Walikota, yang hingga sekarang dikenal dengan PDAM Kota Semarang.

Hingga saat ini (sampai dengan September 2003) PDAM Kota Semarang memiliki jumlah pelanggan sebanyak 115.323 unit, yang seluruhnya berada dalam wilayah Kota Semarang. Jumlah tersebut baru setara dengan 47% penduduk kota Semarang. Ini berarti bahwa masih ada sekitar 53 % penduduk yang belum dapat dilayani oleh PDAM Kota Semarang, sehingga dapat dikatakan bahwa hingga saat ini permintaan pelayanan air bersih dari PDAM Kota Semarang sebenarnya masih cukup besar. Dari data yang ada sekarang ini masih terdapat:

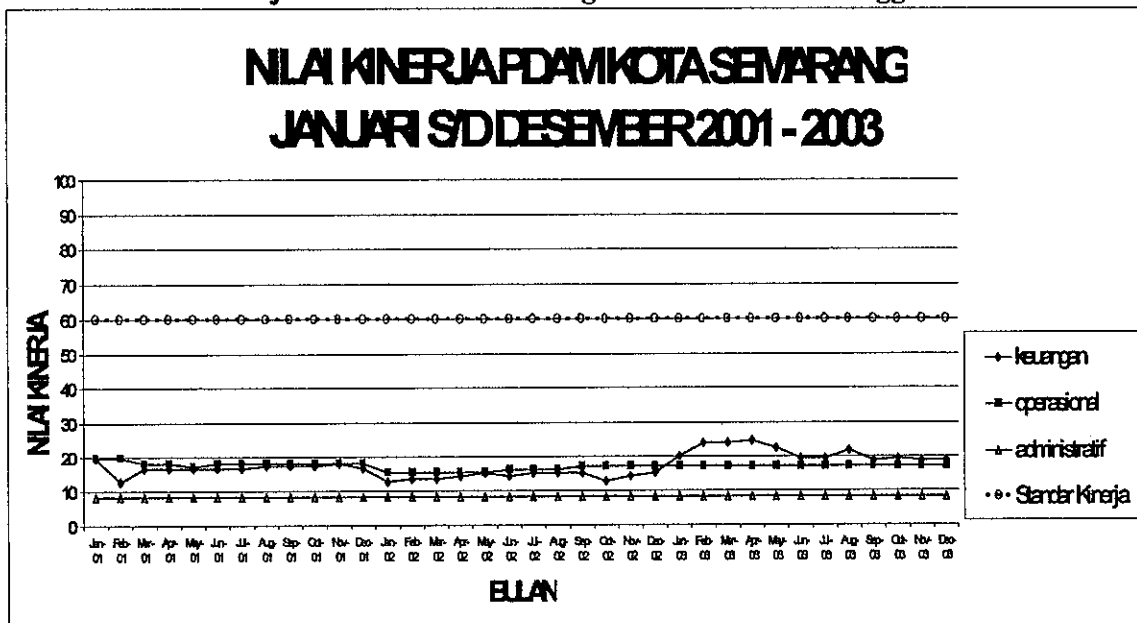
- Sambungan indent : 5.131 unit
- Daftar tunggu : 8.695 unit

Meskipun telah memiliki sejarah yang sangat panjang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya, yaitu warga Kota Semarang, tetapi hingga sekarang PDAM Kota Semarang masih menghadapi beberapa permasalahan yang sebenarnya sangat mendesak untuk mendapat perhatian dari pihak manajemen. Beberapa permasalahan tersebut antara lain adalah:

- Kualitas air PDAM Kota Semarang untuk wilayah Semarang bagian bawah kualitasnya masih perlu ditingkatkan, sedangkan dari sisi kontinuitas sistem pengaliran air ke pelanggan pada sebagian wilayah masih mengalami “penggiliran”.
- Program pengendalian kehilangan air belum berjalan dengan baik, sehingga tingkat kehilangan air (*unaccounted for water*) masih cukup tinggi, yaitu di atas 50 %.
- Efektifitas penagihan baru mencapai 80% pada penagihan bulan pertama.
- Tanggapan akan kepastian penyelesaian masalah yang berhubungan dengan pengaduan pelanggan dari sisi waktu belum ada kejelasan.
- Karena secara teknis ketersediaan air tidak mencukupi sehingga masih harus selektif dalam penerimaan pelanggan baru.

Sebagai akibat dari kondisi ini, hingga tahun 2003, data *self report* kinerja perusahaan menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Semarang masih belum begitu baik. Laporan kinerja perusahaan yang dibuat per tiga bulan dengan menggunakan tolok ukur yang telah disesuaikan dengan KepPermendagri No. 47 tahun 1999 menunjukkan bahwa kinerja PDAM kota Semarang hingga tahun 2003 masih termasuk dalam kategori “kurang”. Sebab poin yang diperoleh dari akumulasi penilaian beberapa indikator yang meliputi aspek-aspek; kinerja administrasi, kinerja operasional serta kinerja keuangan, masih dibawah angka 30, yang berarti masih jauh dibawah standar poin yaitu 60 (sebagaimana yang ditunjukkan dalam Gambar 1.2).

Gambar 1.2
Grafik Nilai Kinerja PDAM Kota Semarang dari Januari 2001 hingga Desember 2003



Sumber : PDAM Kota Semarang, 2004

Dalam Gambar 1.2 nampak bahwa kinerja PDAM hingga tahun 2003 masih jauh di bawah standar kinerja yang telah ditetapkan. Dalam grafik tersebut ditunjukkan bahwa dalam tiga tahun terakhir poin nilai dalam hal keuangan, operasional maupun administratif, meskipun berfluktuasi namun masih dalam kisaran di bawah angka 30. bahkan untuk kinerja administratif nampak hampir tidak ada perkembangan yang cukup berarti.

Dengan kondisi seperti ini maka PDAM Kota Semarang sebenarnya sekarang ini sudah saatnya memerlukan strategi untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat mencapai standar kinerja sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Permendagri No. 47 tahun 1999. Penelitian ini disusun untuk membuat kerangka kerja teoritis yang dapat

digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial bagi manajemen PDAM Kota Semarang.

Sebenarnya dalam beberapa penelitian, yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, terutama yang membahas mengenai masalah upaya peningkatan kinerja perusahaan (seperti: Li 2000, Chow-Chua & Goh 2002, Grey et al 2000), telah ditunjukkan bahwa beberapa variabel mungkin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga hasil penelitian-penelitian ini sebenarnya dapat dipakai sebagai pendekatan untuk membantu memecahkan permasalahan peningkatan kinerja PDAM Kota Semarang. Akan tetapi penelitian ini tidak dapat langsung diterapkan dalam penelitian ini karena indikator yang digunakan berbeda dengan indikator kinerja yang diterapkan pada PDAM Kota Semarang (yang meliputi: keuangan, administrasi dan operasional). Seperti misalnya dalam Li (2000) indikator kinerja yang digunakan adalah *sales volume*, *profit after tax*, *market share*, *Return on Investment*. Sementara itu Chow-Chua & Goh (2002) menggunakan indikator kinerja: *net profit margin*, *curent ratio*, *debt to asset ratio*, dan *return on investment*. Sedangkan Grey et al (2000) indikator kinerja yang digunakan: *bussiness performance*, *marketing performance*, *domestic sales growth compered to competitors*, *new product success compared to competitors*, *percentage of sales derived from new product in last five years*. Sementara itu Chaston (1995), dalam membahas mengenai kinerja perusahaan, mengajukan *sales revenue* sebagai indikator kinerja.

Untuk mengetahui variabel-variabel apa yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan oleh pihak manajemen PDAM Kota Semarang, maka penelitian ini hendak menguji pengaruh beberapa variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini hendak meneliti pengaruh beberapa variabel terhadap variabel kinerja, dengan indikator-indikator kinerja sama seperti yang saat ini digunakan oleh PDAM Kota Semarang (yang meliputi: aspek keuangan, aspek administrasi serta aspek operasional).

Penelitian ini akan mengangkat lima isu penting yang seharusnya diberi perhatian oleh perusahaan jika ingin meningkatkan kinerja perusahaannya, yaitu: tingkat inovasi, kepemimpinan, kualitas pelayanan, tingkat orientasi teknologi, serta kualitas sistem informasi. Hal ini mengacu pada konstruk model penelitian dari Chaston (1995), karena konsepnya dalam memecahkan masalah kinerja perusahaan yang relatif lebih kompleks jika dibanding dengan penelitian lain. Akan tetapi berbeda dengan Chaston penelitian ini menambahkan satu segi yang juga penting yaitu kepemimpinan, suatu segi yang rupanya diabaikan oleh Chaston akan tetapi dianggap sebagai aspek penting dalam penelitian sebelumnya (seperti Owen *et al* 2001 & Chaganti *et al* 2002). Pentingnya aspek kepemimpinan untuk diikutsertakan sebenarnya menjadi hal yang wajar karena bagaimanapun tanpa dukungan yang baik dari pimpinan maka strategi yang baik pun akan kurang dapat berhasil dengan baik sebagaimana yang diharapkan.

1.2. Perumusan Masalah

PDAM Kota Semarang saat ini sedang menghadapi beberapa permasalahan strategis yang perlu mendapat perhatian.

A. Bidang produksi:

- Kuantitas produksi cenderung menurun
- Sumber air baku masih terbatas dan fluktuatif

B. Bidang distribusi :

- Distribusi tidak merata
- Tingkat kehilangan air masih tinggi
- Cakupan pelayanan masih rendah

C. Bidang pelayanan:

- Belum ada standar pelayanan minimal
- Efektifitas penagihan rendah
- Penyelesaian pengaduan masih kurang memuaskan
- Beberapa aturan pelayanan sudah tidak sesuai lagi
- Penegakkan aturan pelanggan dan denda masih kurang tegas

D. Bidang keuangan :

- Biaya operasional tinggi
- Hutang tinggi
- Penyesuaian tarif secara periodik

- Pemanfaatan asset tidak optimal

E. Bidang organisasi SDM

- Desain organisasi sudah tidak sesuai
- Budaya kerja dan mekanisme administrasi masih bersifat konvensional
- Kesejahteraan pegawai perlu ditingkatkan

Akibat dari kondisi ini adalah bahwa hingga sekarang kinerja PDAM Kota Semarang masih di bawah standar yang sesuai dengan Permendagri No. 47 tahun 1999. Oleh karena itu penelitian ini hendak meneliti strategi apa yang dapat meningkatkan kinerja PDAM Kota Semarang. Dalam menjawab permasalahan yang diajukan, penelitian ini mengangkat permasalahan; tingkat inovasi, kualitas pelayanan, orientasi teknologi, sistem informasi serta kepemimpinan. Oleh karena itu pertanyaan penelitian yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kualitas sistem informasi terhadap kinerja perusahaan ?
2. Bagaimana pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan ?
3. Bagaimana pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja perusahaan ?
4. Bagaimana pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan ?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan ?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan yang hendak dicapai oleh penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kualitas sistem informasi terhadap kinerja perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan.
3. Menganalisis pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja perusahaan.
4. Menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan

1.4 Manfaat penelitian

1. Memberikan kontribusi kepada pihak manajemen PDAM kota Semarang khususnya mengenai faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan bagi upaya meningkatkan kinerja PDAM kota Semarang.
2. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu manajemen strategik terutama konstruk atau bangun mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini konstruk tersebut dicoba untuk diteliti dengan menyertakan lima variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
3. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti di bidang ilmu manajemen strategik, bahwa kinerja perusahaan sebenarnya dapat dipengaruhi oleh lima variabel yaitu kualitas sistem informasi, kualitas pelayanan, kepemimpinan, orientasi teknologi dan budaya inovasi.

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu *performance* selama periode waktu tertentu. Penilaian atau pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik performa perusahaan yang berupa kegiatan operasional, struktur organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Biasanya untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan, perhatian difokuskan pada informasi kinerja yang berasal dari laporan keuangan di samping data non keuangan lain yang bersifat sebagai penunjang.

Ukuran kinerja perusahaan biasanya mengacu pada tiga hal (Mulyadi 1997), yaitu:

- o *Single Criteria*

Yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja. Penerapan kriteria tunggal sebagai alat untuk mengukur kinerja, sebenarnya memiliki kekurangan karena orang cenderung memusatkan usahanya hanya pada kriteria tersebut, tanpa memperhatikan kriteria lainnya yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan. Misalnya perusahaan yang mengukur kinerja produksi dengan memakai kriteria pencapaian target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan akan mengabaikan pertimbangan penting

lain seperti mutu, biaya produksi, pemeliharaan peralatan dan sumber daya manusia.

- *Multiple Criteria*

Multiple criteria atau kriteria yang beragam muncul untuk mengatasi kelemahan dari konsep kriteria tunggal. Dalam pendekatan ini perusahaan diukur dengan menggunakan berbagai aspek kinerja.

- *Composite Criteria*

Pemberian bobot pada beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja. Misalnya Bank Perkreditan Rakyat mengukur kinerjanya dengan menggunakan CAMEL (*Capital Asset Quality Management Earning Liquidity*) dimana tiap unsur diberi bobot.

Mengenai alat ukur kinerja itu sendiri sebenarnya ada beberapa pengukur kinerja tradisional yang sudah sering dipergunakan. Ukuran kinerja tradisional tersebut diantaranya adalah *Return on Investment* (ROI) dan *Return on Equity* (ROE).

- *Return on Investment (ROI)*

Yaitu rasio antara laba bersih sesudah pajak terhadap jumlah modal (hutang dan saham) yang ditanamkan di bisnis yang bersangkutan.

- *Return on Equity (ROE)*

Merupakan rasio antara laba bersih setelah pajak terhadap penyertaan modal saham sendiri yang berarti juga merupakan ukuran untuk menilai seberapa besar

tingkat pengembalian (%) dari saham sendiri yang ditanamkan dalam bisnis yang bersangkutan ROE akan menunjukkan besarnya kemampuan dari modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham *preferen* dan saham biasa. Oleh karena itu ROE bermanfaat dalam memberikan informasi kepada calon investor mengenai jumlah *return* yang bisa diperoleh investor dari perusahaan dengan nilai yang cukup obyektif.

Dalam mendefinisikan kinerja organisasi penelitian ini mengacu pada standar kinerja sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Permendagri No. 47 tahun 1999. Dalam KEPMENDAGRI No. 47 tahun 1999 dinyatakan bahwa indikator kinerja yang seharusnya dicapai perusahaan dibagi dalam beberapa aspek yang meliputi :

Aspek Keuangan

- Rasio Laba Terhadap Aktiva Produksi

Dengan rumus: $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100 \%$

- Rasio Laba Terhadap Pendapatan Operasi

Dengan rumus: $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Pendapatan operasi}} \times 100 \%$

- Rasio Aktiva Lancar Terhadap Utang Lancar

Dengan rumus: $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$

- Rasio Utang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas

Dengan rumus: $\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$

- Rasio Total Aktiva Terhadap Total Utang

Dengan rumus: $\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$

- Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasi

Dengan rumus: $\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan operasi}}$

- Rasio Laba Operasi Terhadap Angsuran Pokok dan Bunga yang Jatuh Tempo

Dengan rumus: $\frac{\text{Laba Operasi Sebelum Biaya Penyusutan}}{(\text{Angsuran Pokok} + \text{Bunga}) \text{ Jatuh Tempo}}$

- Rasio Aktiva Produktif Terhadap Penjualan Air

Dengan rumus: $\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$

- Jangka Waktu Penagihan Utang

Dengan rumus: $\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan Per Hari}}$

- Efektivitas Penagihan

Dengan rumus: $\frac{\text{Rekening Tertagih}}{\text{Penjualan Air}} \times 100 \%$

Aspek Operasional

- Cakupan Pelayanan

Dengan rumus: $\frac{\text{Jumlah Penduduk yang Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100 \%$

- Kualitas Air Distribusi

Memenuhi syarat minimum

- Kontinuitas Air

- Efektifitas

Dengan rumus: $\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100 \%$

- Peneraan Meter Air

Dengan rumus: $\frac{\text{Jumlah Pelanggan yang MA nya ditera}}{\text{Jumlah Seluruh Pelanggan}} \times 100 \%$

- Kehilangan Air

Dengan rumus: $\frac{\text{Jumlah M3 air yang didistribusi} - \text{yang terjual}}{\text{Jumlah M3 air yang didistribusikan}} \times 100 \%$

- Kecepatan Penyambungan Baru

Lama waktu yang dibutuhkan calon pelanggan dari pembayaran sampai dengan penyambungan

- Kemampuan Penanganan Pengaduan rata-rata per bulan

Dengan rumus: $\frac{\text{Pengaduan yang telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh Pengaduan}} \times 100 \%$

- Kemudahan Pelayanan

Tersedianya *service point* di luar Kantor Pusat

- Rasio Karyawan per 1000 pelanggan

Dengan rumus: $\frac{\text{Jumlah pegawai}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 1000$

Aspek Administrasi

- Rencana Jangka Panjang
- Rencana Organisasi dan Uraian Tugas
- Prosedur Operasi Standar
- Gambar Nyata Laksana
- Pedoman Penilaian Kerja Karyawan
- Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)
- Tertib Laporan Internal
- Tertib Laporan External
- Opini Auditor Independen
- Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun Terakhir

Oleh karena itu kriteria kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi: kinerja keuangan, kinerja administratif serta kinerja operasional.

2.2 Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Informasi pada dasarnya telah menjadi aset yang krusial bagi perusahaan, terutama dalam era persaingan seperti sekarang ini. Oleh karena itu dalam rangka memenuhi kebutuhan yang tinggi akan informasi sekarang ini nampaknya perusahaan-perusahaan memiliki kebutuhan yang besar akan sarana yang dapat digunakan untuk *memanage* data (Good & Stone 2000 p.34).

Informasi merupakan hal yang penting bagi manajemen dalam suatu organisasi. Sebab informasi dapat berfungsi sebagai dasar bagi pihak manajemen untuk mengambil suatu kebijakan.

Perusahaan yang informasi internalnya kurang efektif serta kurang dalam infrastruktur dalam hal yang berkaitan dengan informasinya maka nampaknya hal itu akan menambah kesulitan-kesulitan yang akan mereka hadapi (Ahire & Golhar, 1995 p.10). Menurut Chaston (1995) penggunaan informasi, baik yang berdasarkan pada IT maupun yang manual, merupakan salah satu karakteristik kemampuan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Sistem informasi di sini diartikan sebagai sarana yang digunakan untuk *memanage* informasi. Gray *et al*, (2000) dalam penelitiannya mengenai peningkatan kinerja

perusahaan yang bergerak dalam pelayanan publik menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan atau memperbarui teknologi informasi adalah hal yang sangat perlu bagi perusahaan untuk berorientasi pasar. Sebab menurut mereka untuk mencapai kinerja yang diinginkan (seperti; peningkatan porsi pasar, dan profitabilitas) dan bahkan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, penggunaan teknologi-teknologi informasi terbaru (seperti; *email*, *world wide web*) seharusnya menjadi semakin besar dalam kondisi di mana ketidakpastian pasar semakin tinggi. Sebab bagaimanapun perusahaan seharusnya berubah karena pelanggan juga berubah, yaitu dengan cara menjadi lebih mengacu atau berorientasi pada internet untuk mengembangkan bentuk-bentuk pelayanannya pada pelanggan (Gray *et al*, 2000 p.155).

2.3 Pengaruh Orientasi Teknologi Terhadap Kinerja Perusahaan

Untuk memperoleh kekuatan bersaing beberapa perusahaan mengandalkan pada kekuatan teknologi. Akan tetapi meskipun demikian tidak semua perusahaan mengandalkan teknologi sebagai faktor untuk mencapai kekuatan bersaing. (Pitts dan Lei, 1996 p.55).

Teknologi dalam arti umum cenderung mengacu pada tingkat kecanggihan dari sarana atau peralatan tertentu. Dalam konteks hubungan antara teknologi dengan kinerja, teknologi di sini dipandang sebagai sarana-sarana yang dipergunakan oleh individu-individu perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan.

Dalam penelitian mengenai sistem informasi, misalnya, pengertian teknologi mengacu pada sistem komputer (seperti perangkat lunak, perangkat keras dan data) dan layanan pendukung bagi penggunaannya (seperti pelatihan) yang memberikan bantuan bagi penggunanya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka (Goodhue & Thomson 1995 p.216). Dalam konteks ini indikator kinerja sebagai dampak yang dihasilkan oleh penggunaan teknologi ini adalah peningkatan efisiensi, peningkatan efektifitas dan atau tingginya kualitas. Hasil penelitian dari Goodhue & Thomson (1995) mengenai dampak kesesuaian teknologi informasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa teknologi memiliki dampak positif pada kinerja.

Teknologi masa kini maupun teknologi baru sebenarnya merupakan pilihan bagi perusahaan. Hal ini tampak jelas dalam industri manufaktur. Dalam rangka meningkatkan kemampuan berproduksi ragam produk yang lebih banyak serta memungkinkan perusahaan fleksibel terhadap keinginan dan keutuhan pasar target, yang mana pada gilirannya akan meningkatkan keuntungan bagi perusahaan, maka perusahaan sering memanfaatkan berbagai macam dalam industri manufakturnya. Beberapa contoh teknologi canggih diantaranya seperti: *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), *Flexible Manufacturing System* (FMS), serta *Computer-Aided Design* (CAD) dan *Computer-Aided Manufacturing* (CAM). Sebenarnya, jika diterapkan secara tepat, maka teknologi-teknologi ini akan membantu perusahaan menerapkan strateginya sedemikain rupa sehingga mereka dapat secara serempak memproduksi produk barang dengan tingkat keberagaman yang tinggi

tetapi dengan biaya yang rendah, mendesain dan mengiklankan produk dengan daur waktu yang lebih singkat. Teknologi canggih juga membantu perusahaan meningkatkan responsivitas mereka terhadap perubahan lingkungan, terutama yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan pasar (Hitt, Keats & DeMarie 1998 p.31). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa teknologi baru dapat memberi sumbangan pada fleksibilitas strategik dan meningkatkan kecepatan tindakan. Karena fleksibilitas atau kecepatan mampu merespon kebutuhan pasar secara lebih efektif dan efisien, sehingga dapat mempengaruhi kesuksesan produk di pasar, maka dapat dikatakan bahwa teknologi memiliki pengaruh terhadap kinerja pemasaran.

Selain dapat memberi keuntungan pada perusahaan yang berupa pencapaian fleksibilitas, serta peningkatan respon terhadap pasar, pada dasarnya teknologi juga dapat memberikan keuntungan pada perusahaan berupa pengurangan waktu yang digunakan untuk pengembangan produk. Clemons & Row (1991 p.277) mengindikasikan bahwa pemain baru sering memperoleh keuntungan dari pengalaman inovator dan mencontoh sistem mereka dengan teknologi baru yang dimilikinya, sehingga memungkinkan produk yang diberikan kepada konsumen jauh lebih murah. Ini berarti bahwa teknologi baru dapat membawa perusahaan pada efisiensi waktu serta efisien dalam penggunaan sumber daya.

Hubungan pengaruh antara teknologi dengan kinerja pemasaran juga ditunjukkan dalam penelitian Gupta & Wilemon (1990). Dalam penelitiannya mereka menunjukkan bahwa penggunaan teknologi yang maju akan dapat mempercepat pengembangan produk

baru karena perusahaan yang mempergunakan teknologi yang canggih akan dapat mempersingkat waktu tim riset dan pengembangan mereka dalam menciptakan produk yang inovatif yang hendak ditawarkan ke pasar. Hal ini memungkinkan produk perusahaan tersebut dapat lebih unggul dalam hal waktu masuk pasar dibanding dengan pesaingnya. Akibatnya, perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja pasar produk mereka.

Akan tetapi sebenarnya hubungan antara teknologi dengan kinerja tidak selamanya ditemukan positif. Sebab menurut penelitian dari Cooper & Klineschmidt (1987 p.182), karakteristik teknologi dan produk, seperti penggunaan teknologi baru, produk yang inovatif, serta peran desain industri tidak mempengaruhi kinerja finansial. Hal ini menurut mereka disebabkan karena sebenarnya perusahaan memakai perspektifnya sendiri dalam memandang produk yang unggul dan bukan memakai perspektif konsumen. Padahal produk yang unggul yang dapat meningkatkan kinerja adalah produk yang memberi keuntungan di mata konsumen. Hal ini berarti bahwa membuat produk yang unggul seharusnya didasarkan bukan pada teknologi yang digunakan dalam proses pembuatannya akan tetapi pada pemahaman akan suara konsumen mengenai produk yang unggul. Tetapi dalam penelitian ini mereka juga mengakui bahwa sinergi antara teknologi dan produksi seharusnya penting bagi kinerja perusahaan.

Dalam penelitian Gatignon & Xuereb (1997 p.88) juga ditunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam penelitian tersebut ditunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi oleh perusahaan akan

mempengaruhi keberhasilan produk tersebut di pasar. Sementara itu Li & Calantone (1998) menunjukkan bahwa respon positif pasar, yang diukur dari diterima tidaknya produk di pasar, sebenarnya banyak dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang inovatif dan berteknologi tinggi. Respon positif pasar ini tentunya akan meningkatkan penjualan produk perusahaan. Dalam penelitiannya mengenai peran teknologi dalam perusahaan jasa, Kelley (dalam Joseph et al, 1999) juga menunjukkan bahwa teknologi memiliki peran utama dalam mengurangi biaya.

Sementara itu Prabhaker *et al* (1997) menyatakan bahwa dengan mendasarkan pada teknologi tinggi perusahaan akan memiliki atribut-atribut yang unggul, yaitu bahwa perusahaan akan lebih fleksibel dan sekaligus juga menggunakan biaya yang lebih rendah dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen. Perusahaan akan lebih dekat dengan konsumen mereka dengan mempertahankan hubungan interaktif dua arah dengan pasar. Sehingga dengan demikian bukan hanya profitabilitas yang akan perusahaan dapatkan, tetapi juga akan dapat membuat konsumen puas. Sebab dengan memanfaatkan teknologi tinggi dalam operasionalisasi mereka, perusahaan dapat melayani konsumen dengan cara-cara yang lebih dan paling baik; seperti pelayanan yang lebih cepat, lebih personal, lebih akurat dan lebih meyakinkan.

2.4 Pengaruh Budaya Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Pada dasarnya inovasi adalah faktor penting dalam kondisi di mana minat pasar mengalami perubahan yang cepat sekali, di mana intensitas persaingan antara perusahaan sedemikian tinggi, di mana daur hidup produk semakin pendek, dan di mana diferensiasi sangat terbatas.

Akhir-akhir ini semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa kecepatan inovasi adalah penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Kessler & Chakrabarti, 1996 p.1143). Inovasi telah dikenal sebagai salah satu diantara strategi perusahaan yang paling menguntungkan. Sebab dengan membawa produk yang inovatif ke pasar maka perusahaan akan memperoleh keuntungan sebagai penggerak pertama di mana dengan kondisi semacam ini perusahaan dimungkinkan dapat melampaui pesaing-pesaingnya.

Inovasi diartikan dalam berbagai macam cara. Rogers (dalam Hadjimanolis; 2000 p.237), misalnya, mengartikan inovasi sebagai tingkat di mana seorang individu atau unit yang lain melakukan pengadopsian yang relatif lebih dahulu daripada pengadopsian ide, gagasan yang baru yang dilakukan oleh anggota lain dalam suatu sistem. Indikator pengukuran yang terkandung pada definisi ini adalah waktu yang dilalui dari pengadopsian tersebut, pendapat subyektif dari penilaian mengenai "keahlian" serta sejumlah inovasi yang diadopsi oleh perusahaan dari suatu daftar inovasi. Intinya bahwa inovasi bukan merupakan konstruk tunggal. Sehingga kemungkinan lainnya yang dapat digunakan adalah

suatu ukuran yang tunggal baik berasal atau tidak dari inovasi dalam suatu periode waktu tertentu. Akan tetapi jika demikian kemungkinan bias akan muncul manakala digunakan untuk mengukur tingkat inovasi suatu bentuk perusahaan tertentu. Namun demikian banyak yang sepakat bahwa konstruk dari inovasi adalah multi dimensi dan bukan berdimensi tunggal. Misalnya Damanpour (1996) menyatakan inovasi organisasi perusahaan adalah lebih tepat direpresentasikan ketika digunakan beragam inovasi daripada hanya satu inovasi. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Avlonitis *et. al.* yang menyatakan bahwa inovasi sebagai konsep yang multidimensi (Hadjimanolis, 2000 p.273).

Studi mengenai inovasi biasanya dilakukan pada level-level industri, perusahaan atau individu. Sedangkan dalam penelitian ini, studi dilakukan dalam level perusahaan, di mana inovasi dalam hal ini berarti pengadopsian atau penyerapan ide, gagasan atau perilaku yang baru yang diperuntukkan bagi perusahaan (Damanpour; 1996 p.694). Dalam konteks ini penyerapan dari inovasi dipahami sebagai sebuah proses yang meliputi, penciptaan, pengembangan, dan pengimplementasian dari perilaku-perilaku atau gagasan-gagasan yang baru. Inovasi dipahami sebagai suatu cara perubahan organisasi perusahaan, juga sebagai respon atas perubahan lingkungan eksternal atau sebagai tindakan “mendahului” (*preemptive*) untuk mempengaruhi lingkungannya. Dalam pemahaman semacam ini Damanpour (1996 p.694) mendefinisikan inovasi sebagai suatu rentang dari bentuk-bentuk, termasuk di dalamnya produk barang atau jasa yang baru, proses-proses teknologi yang baru, struktur perusahaan atau sistem administrasi baru, rencana-rencana atau program yang

baru mengenai karyawan perusahaan. Dalam hal ini, pengertian inovasi yang dipakai dalam penelitian ini terfokus hanya pada bentuk produk jasa yang baru.

Dalam literatur pemasaran, arti umum yang secara luas dipakai untuk istilah inovasi adalah mengacu pada terobosan berkaitan dengan produk baru (Han, Kim & Srivastava; 1998 p.32). Sementara itu umumnya karakteristik inovasi dianalisis dengan menggunakan indikator-indikator pada skema dari penelitian Robert (1983) (dalam Gatignon & Xuereb; 1997 p.80) yang mengajukan indikator-indikator seperti; keuntungan relatif, kesesuaian, dapat dicoba dan teramati, dimana keberadaan dari karakteristik-karakteristik ini tidak berdiri sendiri.

Dalam penelitiannya Damanpour (1996 p.698) mengajukan empat dimensi untuk inovasi, antara lain yaitu; administratif, teknis, produk dan proses. Inovasi administratif menyangkut struktur organisasi, proses administrasi, dan sumber daya manusia, dimana semuanya secara langsung berhubungan dengan aktifitas kerja dari organisasi dan secara langsung berhubungan dengan manajemen. Inovasi teknis menyangkut produk, pelayanan serta teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan, dimana semuanya berhubungan secara langsung dengan aktifitas dasar dari perusahaan. Inovasi produk mengacu pada pengenalan produk atau jasa pelayanan yang baru untuk memenuhi pasar eksternal dan kebutuhan pengguna (*user*). Sedangkan inovasi proses mengacu pada pengenalan proses produksi barang atau jasa dari perusahaan dari elemen-

elemen baru yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan (misalnya; material input, spesifikasi tugas, arus kerja dan informasi dan peralatan)

Sementara itu dari beberapa penelitian yang telah dilakukan (misalnya seperti; Wolfe (1994) dan Hadjimanolis (2000)) peneliti menggunakan tiga kategori yang berbeda untuk anteseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi variabel inovasi. Sebagaimana ditunjukkan dalam Hadjimanolis (2000 p.237) menurut mereka faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi tersebut adalah terdiri dari;

- anggota organisasi perusahaan, yaitu mereka yang mengendalikan inovasi seperti pimpinan dan manager
- organisasi itu sendiri, misalnya (ukuran, struktur)
- faktor luar dari organisasi perusahaan (lingkungan)

Masih dengan satu pemahaman yang sama, dengan cara yang berbeda dalam penelitiannya Gatignon & Xuereb (1997 p.79) menunjukkan bahwa inovasi dipengaruhi oleh tiga hal yaitu; orientasi pasar, perubahan lingkungan dan sumber daya manusia. Karena kesesuaiannya dengan topik yang diangkat, penelitian ini menggunakan skema yang diajukannya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh ketangkasannya dalam memfasilitasi inovasi-inovasi dalam situasi tekanan dari lingkungannya. Sebuah bank, misalnya, untuk memperkuat posisi persaingannya dalam dunia yang sedang berubah ini tentunya harus benar-benar

mengetahui tentang kebutuhan untuk mengembangkan aktifitas-aktifitas inovatif dari karyawannya. Karena bagaimanapun keberhasilan mengadopsi inovasi tentunya membutuhkan, misalnya, tulang punggung berupa struktur perusahaan pendukung yang kuat dan tepat untuk tipe inovasi yang diinginkan (Sciulli; 1998 p.13).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa bisnis yang dikendalikan pasar menciptakan produk yang mentransformasi kebutuhan-kebutuhan pasar (seperti; Jaworski & Kohli 1993; Narver & Slater 1990). Disamping itu beberapa penelitian (misalnya; Jaworski & Kohli 1990) juga menunjukkan bahwa perilaku yang berorientasi pasar menghasilkan inovasi yang unggul dan tingginya tingkat keberhasilan produk baru yang dihasilkannya. Sementara itu penelitian lain juga berhasil menunjukkan keterkaitan inovasi dengan kinerja (misalnya Damanpour & Evan 1984; Damanpour, Szabat & Evan 1989; Khan & Manopichetwattana 1989; Zahra, de Belardino & Boxx 1988 dalam Han, Kim & Srivastava 1998 p.30), yaitu bahwa inovasi berpengaruh positif pada keuntungan (profitabilitas) perusahaan. Dengan demikian penting untuk meneliti keterkaitan antara orientasi pasar-inovasi-kinerja, karena, menurut Han, Kim & Srivastava (1998 p.30), dapat memberi pemahaman yang lebih baik mengenai kinerja perusahaan, baik secara strategi maupun konseptual.

Selama ini penelitian mengenai hubungan antara inovasi dan kinerja selalu berhubungan dengan produk barang. Sementara itu penelitian yang meneliti hubungan inovasi dengan kinerja yang berkaitan dengan produk jasa hanya beberapa (misalnya de

Bretani 1989, de Bretani & Cooper 1993; John & Storey 1998 dalam Gray et al 2000 p.150). Kesimpulan yang didapat dari beberapa penelitian mengenai hubungan antara inovasi dan kinerja pada umumnya menyatakan bahwa inovasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hubungan antara inovasi dengan kinerja perusahaan didasarkan pada argumen bahwa perusahaan yang inovatif akan memiliki kinerja yang tinggi. Dengan demikian, dengan mengacu pada indikator-indikator yang dimilikinya, perusahaan yang (misalnya) menghasilkan jumlah produk baru yang banyak, lebih banyak jika dibandingkan dengan pesaingnya; menghasilkan produk dengan tingkat pembeda (*radicalness*) dengan produk pesaing ataupun produk terdahulu sangat tinggi; menghasilkan produk dengan tingkat keuntungan atau yang memiliki nilai pelanggan yang tinggi, memiliki pertumbuhan jumlah pelanggan yang tinggi.

Hubungan antara inovasi perusahaan dan kinerja merupakan hubungan yang paling cocok (logis) dalam postulat rantai hubungan orientasi pasar-kinerja. Alasan yang berada dibelakang inovasi perusahaan adalah kuat. Pengaruhnya yang positif terhadap kinerja sebenarnya merupakan akomodasi dari ketidakpastian (pasar dan turbulensi dari teknologi) yang perusahaan harus hadapi (Han, Kim & Srivastava; 1998). Sehingga Damanpour & Evan (dalam Han, Kim & Srivastava; 1998) berpendapat bahwa perusahaan dapat mengatasi perubahan dan ketidakpastian lingkungan dengan upaya integrasi perubahan

teknis dan administratif yang berhasil ke dalam struktur perusahaan yang meningkatkan level pencapaian tujuan mereka.

Penelitian dari Capon *et. al* (1992) menunjukkan bahwa inovasi memberikan sumbangan kepada kinerja finansialnya, meskipun mereka juga menemukan bukti bahwa perusahaan yang tidak inovatif yang termasuk dalam akuisisi menunjukkan kinerja hampir sama seperti perusahaan yang memiliki komitmen terhadap inovasi. Hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan yang memilih untuk akuisisi memiliki cara-cara penting yang membedakan dengan mereka yang tidak melakukannya, karena berdasarkan penelitian sebelumnya (seperti misalnya Chakhrabarti;1990) sebenarnya dampak akuisisi pada profit tergantung pada kesesuaian strategi dan integrasi organisasi, sehingga dikatakan akuisisi tidak menjamin akan meningkatkan kinerja.

Sedangkan Han, Kim & Srivastava (1998) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterkaitan antara inovasi dengan kinerja tidak hanya menegaskan sumbangan inovasi teknis dan administratif pada perusahaan melainkan juga mendorong pada sinergi antara dua bentuk dari inovasi meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Di samping itu penelitian mereka yang menggali peran inovasi perusahaan dalam konteks hubungan orientasi pasar dan kinerja sekaligus juga menegaskan kembali bahwa inovasi merupakan komponen vital dari kinerja bisnis perusahaan.

Demikian pula dalam penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000), terhadap industri kecil dalam di negara berkembang menunjukkan hubungan yang positif antara

inovasi dengan kinerja, meskipun hubungan ini tidak menunjukkan kausalitas. Di samping itu ditunjukkan pula bahwa kinerja juga tidak perlu dipengaruhi melalui inovasi, karena ukuran perusahaan mungkin memiliki hubungan langsung dengan kinerja.

2.5 Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kinerja Perusahaan

Kualitas di sini diartikan sebagai perbedaan antara harapan mengenai pelayanan dengan persepsi pelayanan yang diterima oleh pelanggan. (Wakefield, 2001 p.58). Sementara itu ada yang mengartikan kualitas pelayanan sebagai keseluruhan persepsi pelanggan mengenai: produk layanan, pelayanan dalam hal pengiriman dan pelayanan secara keseluruhan (Brandy & Cronin, 2001). Kualitas pelayanan mencerminkan kondisi dan lokasi dari pemberian pelayanan. Seorang pelanggan sering membuat penilaian mengenai kualitas pelayanan berdasarkan bukti-bukti yang nampak (*tangible*) dan yang tidak nampak (*intangible*) selama berinteraksi dengan perusahaan (Wakefield, 2001 p.58). Menurut Wakefield (2001) kualitas pelayanan meliputi; hal yang nampak / *tangible* (yang meliputi fasilitas, lokasi, peralatan, personal, penampilan personel, barang-barang yang kelihatan, merek), hal yang tak nampak / *intangible* (yang meliputi; keandalan, tanggapan, jaminan, empati).

Aspek atau segi yang nampak atau *tangible* dari kualitas pelayanan yang diberikan terdiri dari semua hal yang oleh pelanggan lihat, dengar, dan rasakan ketika pelayanan diberikan. Hal itu meliputi tidak hanya output pelayanan yang berupa fisik, tetapi juga

fasilitas-fasilitas fisik, peralatan dan penampakan personel. Oleh karena itu perusahaan seharusnya memperhatikan desain fasilitas dan mendorong *image* karyawan yang positif baik itu terhadap pelanggan yang sekarang maupun terhadap calon pelanggan.

Sementara itu aspek yang tidak nampak atau yang *intangible* dari kualitas pelayanan terdiri dari kondisi dimana pelayanan diberikan. Kinerja pelayanan menggambarkan semua aspek dari pemberian pelayanan, seperti keandalan (*reliability*), cepat tanggap (*reponsiveness*), kepastian atau jaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*). Keandalan dari sebuah pelayanan berarti konsistensi dan dapat diandalkan. Hal itu berarti bahwa pelayanan yang diberikan sama seperti yang dijanjikan sebelumnya. Suatu ketulusan yang ditunjukkan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan.

Responsiveness adalah berkenaan dengan kemauan perusahaan yang dalam hal ini tentunya adalah karyawan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat dan penuh perhatian. Dalam hal ini pelanggan harus merasa bahwa permasalahan mereka ditangani secara cepat. Jaminan meliputi perasaan aman dan percaya diri dari pelanggan. Dengan demikian informasi yang sifatnya personal / pribadi harus dijaga untuk mendapat kepercayaan.

Empati berarti melihat sesuatu dari sudut pandang pelanggan. Prakteknya, pemberian waktu yang tepat karena pelanggan tertentu membutuhkan pengertian, pemberian perhatian secara personal.

Oleh karena itu ukuran yang sering digunakan sebagai ukuran untuk mengukur kualitas pelayanan, dengan mengacu pada Wakefield (2001 p.59), adalah :

1. Sesuatu yang nampak (*tangible*)

Karena sesuatu yang nampak adalah sesuatu yang oleh pelanggan dapat diraba, dapat dicium, dapat dilihat serta dapat didengar maka yang termasuk dalam aspek ini adalah; fasilitas (misal; arsitektur, warna, dekorasi, tempat parkir), lokasi (berkenaan dengan jarak yang sulit dijangkau atau tidak), peralatan (kandungan teknologi tinggi yang digunakan), personel (bentuk kontak yang dilakukan oleh karyawan dengan pelanggan), penampilan personel (misal; pakaian staf atau karyawan perusahaan), fisik material (misalnya; iklan di surat kabar, kartu bisnis, website), merek (simbol atau logo yang mudah dikenali dan mudah diingat oleh pelanggan).

2. Keandalan (*reliability*)

Yang termasuk dalam keandalan mengenai kualitas pelayanan disini adalah penggunaan komunikasi pasca pelayanan (misalnya, lewat kunjungan, kartu, surat, hubungan telepon, atau e-mail)

3. Tanggapan (*responsiveness*)

Karena tanggapan yang dimaksud disini adalah sejauh mana aktifitas pelayanan yang dilakukan untuk memastikan kepuasan pelanggan, maka upaya yang termasuk didalamnya terdiri dari misalnya; mempekerjakan karyawan untuk lembur.

4. Jaminan (*assurance*)

Pengetahuan dari keramahan para karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan

5. *Empaty*

Desain pelayanan terhadap pelanggan (pemberian perhatian dengan sentuhan pribadi sehingga dapat tepat memenuhi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan).

Pemberi pelayanan jasa secara rutin mengimplementasikan beragam strategy yang diusahakan untuk peningkatan kualitas pelayanan. Perusahaan yang secara rutin membutuhkan kedatangan pelanggan di tempatnya maka ia akan menggunakan aspek *tangible* dari kualitas pelayanan untuk citra *image* sebagaimana yang diinginkan perusahaan. Keseluruhan penilaian dari pelanggan pada dasarnya didasarkan pada aspek *tangible* maupun *intangible*. Sehingga dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan perusahaan harus mendasarkan pada kedua aspek ini.

Hubungan antara variabel kualitas pelayanan dengan kinerja perusahaan secara intuitif sebenarnya bisa dipahami. Sebab bagaimanapun dengan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan maka kepuasan pelanggan akan dapat ditingkatkan. Sementara itu pelanggan yang puas akan dapat mengurangi biaya dalam menarik pelanggan baru yang tidak akan terjadi jika pelanggan merasa tidak puas. Hal ini disebabkan kepuasan yang muncul dari pelanggan lama akan menjadi sarana promosi pada calon pelanggan. Disamping itu pemberian pelayanan yang berkualitas pada pelanggan akan memungkinkan perusahaan mempertahankan transaksi dengan pelanggan lama, yang mana ini juga berarti -

kemungkinan hilang atau berpindah loyalitas pelanggan lama ke perusahaan lain menjadi berkurang. Oleh karena itu menjadi wajar apabila beberapa penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa pelayanan yang berkualitas ditemukan akan menghasilkan kinerja keuangan yang lebih tinggi (Aaker & Jacobson 1994, Anderson, Fornell & Lehmann 1994).

Dalam penelitiannya, Pelham (1997) menunjukkan bahwa profitabilitas perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang unggul dan andal yang mereka hasilkan. Dalam konteks jasa, produk yang andal dan unggul ini tentunya dapat diartikan sebagai pelayanan yang dapat memberi kepuasan kepada konsumen. Sementara itu Zeithaml (dalam Chang & Chen 1998) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki dampak yang sangat kuat terhadap perilaku konsumen seperti; loyalitas terhadap produk perusahaan, kemauan untuk membayar lebih, serta keengganan untuk berpindah ke produk lain. Sedangkan dari hasil penelitian Chang & Chen (1998) yang meneliti dampak orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan jasa juga ditunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan profitabilitas perusahaan.

Hasil-hasil penelitian yang mendukung hubungan positif antara kualitas pelayanan dan kinerja organisasi sebenarnya telah sering ditunjukkan dalam banyak penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Pada umumnya hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan memiliki pengaruh

positif terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Misalnya dalam penelitiannya Church (1995) yang membahas mengenai keterkaitan antara perilaku pimpinan terhadap kinerja pelayanan menghasilkan temuan bahwa perilaku pimpinan dalam kerja secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan dan dengan peningkatan kualitas pelayanan sebagaimana yang diharapkan maka hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi. Demikian pula hasil penelitian dari Baldauf *et al* (2001) yang menunjukkan bahwa upaya tenaga penjual dalam menjalin hubungan dengan pelanggan akan dapat meningkatkan pencapaian hasil yang diperoleh tenaga penjual tersebut yang pada gilirannya hal ini akan memberi kontribusi pada efektifitas organisasi (yang dalam hal ini *market share* dan *sales volume* yang dibandingkan dengan sasaran unit penjualan). Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa perusahaan yang memantapkan hubungan jangka panjang dengan konsumen dengan mempergunakan tenaga penjual yang memberikan kepuasan konsumen melalui dorongan pada penjualan dan semangat pelayanan nampaknya akan membuat unit penjualan lebih efektif (Barker 2001). Berkaitan dengan hal ini peran manager adalah menciptakan suasana yang kondusif dengan menyingkirkan orientasi perintah serta orientasi kontrol dalam rangka mendorong perilaku yang mendukung pelayanan yang menekankan pada pelayanan terhadap pelanggan.

2.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan untuk mengilhami pihak lain. Kepemimpinan adalah berarti kemampuan secara intuitif memahami pikiran-pikiran orang lain yang tak dikatakan, mengungkapkan perasaan secara verbal sehingga memungkinkan meringankan kecemasan yang anak buah rasakan untuk mencapai keberhasilan. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa pengikutnya bersama-sama dengan dia, mengilhami mereka, membuat keputusan-keputusan demi kepentingan mereka, dengan atau tanpa kerja sama mereka dan mengkomunikasikan keputusan-keputusan mereka pada orang lain (Khaleelee & Pintab 1997).

Pemimpin pada dasarnya adalah penanggung jawab utama budaya dalam organisasi, disamping itu juga merupakan pihak yang seharusnya memprakarsai perubahan-perubahan yang berkaitan dengan budaya organisasi. Hal ini karena perilaku manajemen puncak memiliki dampak pada penerimaan filosofi dan ide-ide baru oleh karyawan.

Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Owen *et al* (2001 p.10), sebenarnya ada lima faktor yang dapat memungkinkan suatu organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Kelima faktor tersebut adalah:

1. Persepsi pimpinan puncak mengenai pasar

Ini berarti bahwa organisasi dapat mencapai kinerja yang berkelanjutan sepanjang pimpinan puncak dari organisasi tersebut memahami dan merespon secara efektif pasar mereka. Karena organisasi yang memberikan produk baik barang atau pun

jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar, dalam arti bahwa produk tersebut reliabel, berkualitas, dan memenuhi kebutuhan konsumen, dengan harga yang masuk akal, maka organisasi tersebut nampaknya akan mendapatkan konsumen yang loyal dan komit pada organisasi.

2. Penanaman visi, misi, nilai-nilai dan strategi-strategi yang disesuaikan dengan realita pasar.

Disamping itu hal ini juga berarti bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi, seorang manajer puncak harus *share* visi, misi, nilai dan strategi dalam rangka untuk menciptakan struktur dan mengembangkan proses yang sesuai dengan tuntutan-tuntutan pasar. Sebab visi, misi, nilai dan strategi organisasi adalah fondasi dimana struktur dan proses tersebut dibangun. Disamping itu visi, misi, nilai dan strategi secara implisit memuat pernyataan pesan, yang menunjukkan pada karyawan apa yang penting, apa yang berharga untuk organisasi, apa yang akan mendapatkan imbalan dan apa yang akan menghasilkan hukuman, dan yang paling penting adalah visi, misi, nilai dan strategi tersebut menunjukkan pada pembuat keputusan dari atas sampai ke bawah apa yang diharapkan untuk mereka lakukan dan apa yang akan mereka terima dengan melakukan hal tersebut.

3. Praktek-praktek kepemimpinan yang sesuai dengan visi, misi, nilai dan strategi.
4. infrastruktur yang mendukung dan memperkuat visi, misi, nilai dan strategi.
5. perilaku yang sesuai dengan kebutuhan konsumen.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Krumweiede, Sheu, & Lavelle (1998) yang menunjukkan bahwa kekurangberhasilan pelaksanaan program TQM oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat adalah karena kurangnya dukungan dari pimpinan.

Oleh karena itu pimpinan sebenarnya merupakan faktor yang menentukan keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

2.7. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang membahas tentang faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan, maka penelitian ini mencoba mengadopsi beberapa konsep yang ada dan mengembangkan menjadi suatu tesis mengenai peningkatan kinerja perusahaan.

Tabel 2.1.
Resume dan Sumbangan bagi Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Topik Penelitian	Metode	Kesimpulan	Sumbangan Penelitian
1.	Brondan J. Gray, Sheelagh M. Matear & Phillip K. Matheson <i>Improving the Performance of Hospitality Firms</i> International Journal of Contemporary Hospitality Management (2000)	Mengidentifikasi karakteristik perusahaan yang dihubungkan dengan peningkatan kinerja perusahaan	Analisis varian, test chi square dan analisis faktor	Ada perbedaan-perbedaan penting dalam pola orientasi pasar, pengaruh lingkungan, kinerja, penggunaan teknologi informasi, kebijakan etis.	Menambah variabel orientasi teknologi, budaya inovasi, kepemimpinan, budaya pelayanan.

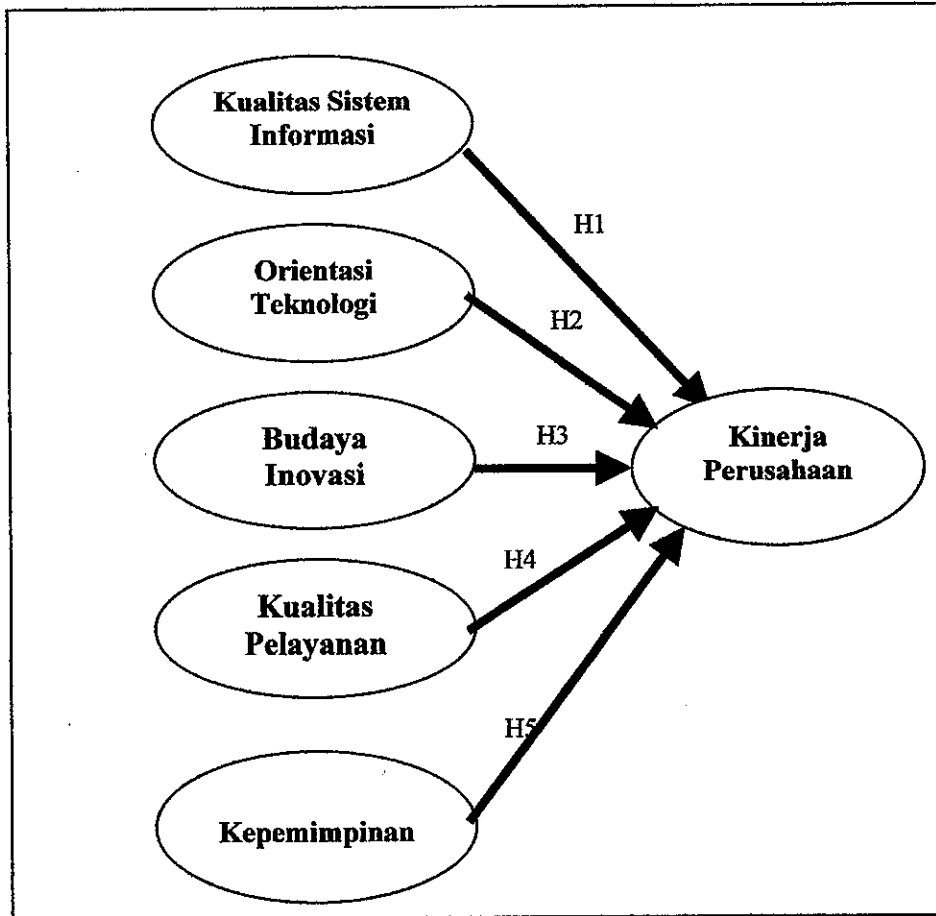
2.	<p>Clare Chow-Chua & Mark Goh</p> <p><i>Framework for Evaluating Performance and Quality Improvement in Hospitals</i></p> <p>Managing Service Quality (2000)</p>	Menilai kinerja organisasi dengan menggunakan kriteria dari Singapore Quality Award (SQA) dan The balance Score Card (BSC)	Studi kasus	<p>Kriteria yang dipergunakan dalam SCA dan BSC ternyata dapat disatukan untuk membantu organisasi dalam manage program-berdasarkan-pada-kinerja mereka. Konsep SCA meliputi tujuh kategori: kepemimpinan, budaya pelayanan, penggunaan dan analisa informasi, manajemen pengembangan sumber daya manusia, manajemen kualitas, perencanaan strategik.</p>	Menunjukkan pengaruh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, bukan sekedar mempermasalahkan indikator daripada kinerja organisasi.
3.	<p>Ling X. Li</p> <p><i>An Analisis of Sources of Competitiveness and Performance of Chenese Manufacturers</i></p> <p>International Journal of Production Management (2001)</p>	Menguji model eksploratori kinerja perusahaan. Mengenalisa kompetensi pemasaran, inovasi produk, manufakturing dan pengembangan SDM dalam perusahaan China.	Analisa korelasi dan regresi	<p>Kompetensi-kompetensi: pemasaran, inovasi produk, manufakturing, dan pengembangan SDM memainkan peran yang signifikan dalam menentukan vol penjualan, keuntungan setelah pajak, market share dan ROI.</p>	Menambahkan faktor-faktor seperti: sistem informasi, budaya pelayanan, kepemimpinan, dalam konstruk penelitian. Di samping itu juga mengajukan kriteria lain untuk kinerja perusahaan.
4.	<p>Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild & Robert Guild</p> <p><i>Creating and Sustaining the High Performance Organisation</i></p> <p>Managing Service Quality (2001)</p>	Mengembangkan model konseptual mengenai penciptaan dan mempertahankan kinerja perusahaan yang tinggi .	Studi literatur	<p>Ada lima faktor penentu keberhasilan perusahaan: persepsi manajemen mengenai pasar, penyebaran visi, misi, nilai yg berhub. dengan kenyataan-kenyataan dalam pasar, praktik kepemimpinan yang sesuai dengan visi, misi dan srategi infrastruktur yang mendukung dan memperdayakan visi, misi nilai dan strategi perilaku karyawan yang sesuai dengn kebutuhan-kebutuhan konsumen</p>	Menambahkan budaya pelayanan, kualitas sistem informasi, budaya pelayanan, dan orientasi teknologi dalam konstruk penelitian. Di samping itu memberikan bukti empirik pada bentuk pengaruh yang diajukan dalam penelitian, atau bukan sekedar studi literatur.

5.	<p>Ian Chaston</p> <p>Small Firm Performance: Assessing the Interaction Style and Organisational Structure</p> <p>European Journal of Marketing (1995)</p>	<p>Meneliti apakah hubungan kuantitatif yang ditunjukkan diantara bentuk-bentuk kewirausahaan dan kinerja dapat diterapkan dalam perusahaan kecil .</p>	<p>Analisi diskriminan</p>	<p>Penelitian ini memberikan dukungan kuantitatif bagi pandangan perusahaan kecil dapat meningkatkan kinerja dengan mengadopsi bentuk-bentuk pemasaran enterpreneur, yang dalam hal ini ditunjukkan dengan budaya inovasi, kepuasan tenaga kerja, peningkatan kualitas pelayanan, produktivitas yang didukung teknologi serta sistem informasi yang baik.</p>	<p>Menambahkan variabel kepemimpinan dalam konstruk penelitian</p>
----	--	---	----------------------------	---	--

Dalam Tabel 2.1 nampak bahwa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu belum mengajukan konstruk penelitian yang melibatkan faktor-faktor dalam semua segi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu untuk mendapatkan kerangka kerja bagi peningkatan kinerja yang komprehensif, terutama dalam konteks PDAM Kota Semarang, penelitian ini mengakomodir variabel-variabel dari beberapa segi yang relevan untuk kasus PDAM Kota Semarang. Disamping itu dalam menentukan variabel yang digunakan perlu juga untuk disesuaikan dengan kondisi PDAM yang ada saat ini. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dikembangkan suatu model yang dimaksudkan guna menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Kerangka pemikiran teoritis penelitian ini selanjutnya dijelaskan seperti terlihat pada Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



2.8. Hipotesis, Definisi Operasional Variabel dan Indikator

2.8.1 Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Terhadap Kinerja Perusahaan

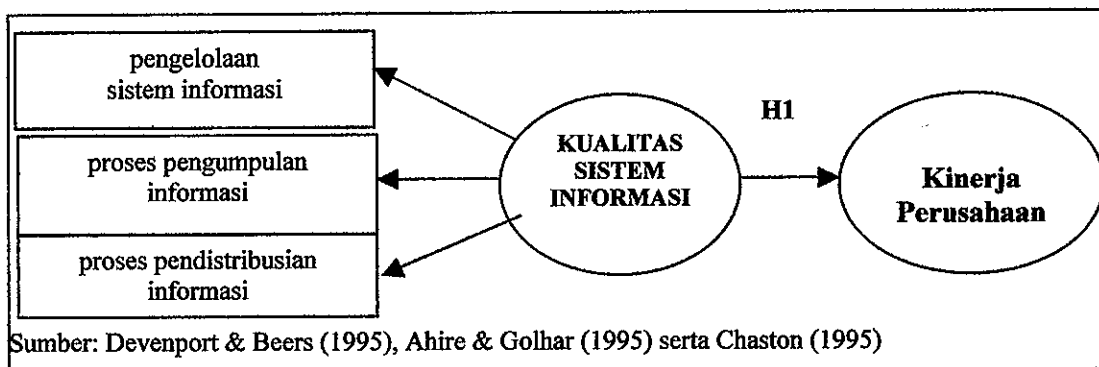
Sistem informasi di sini diartikan sebagai sarana yang digunakan untuk *manage* informasi. Dengan mendasarkan pada penelitian dari Devenport & Beers (1995) maka

indikator dari variabel kualitas sistem informasi adalah bentuk pengelolaan sistem informasi, proses pengumpulan informasi, proses pendistribusian informasi.

Hasil penelitian dari Ahire & Golhar (1995) serta Chaston (1995) secara implisit menunjukkan bahwa sistem informasi yang baik merupakan salah satu karakteristik kemampuan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: kualitas sistem informasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Gambar 2.2
Variabel Kualitas Sistem Informasi



2.8.2 Pengaruh Orientasi Teknologi Terhadap Kinerja Perusahaan

Yang dimaksud dengan orientasi teknologi disini adalah kemampuan dan kemauan untuk mengambil teknologi sebagai suasana dalam operasionalisasi sehari-hari, dan menggunakannya dalam mengembangkan produk baru. Orientasi teknologi disini juga berarti bahwa perusahaan menggunakan pengetahuan teknisnya untuk menciptakan

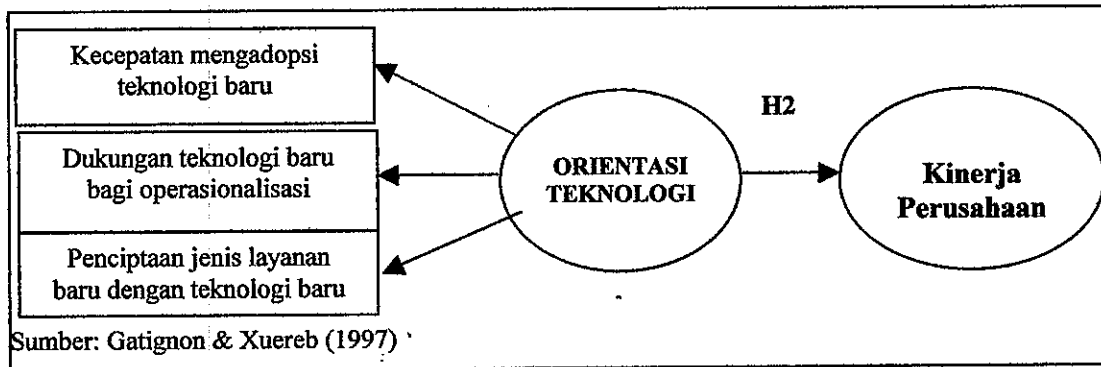
pemecahan masalah teknis untuk menjawab dan menemukan kebutuhan-kebutuhan baru konsumen. Dengan mendasarkan pada penelitian dari Gatignon & Xuereb (1997) indikator dari orientasi teknologi disini adalah kecepatan penggunaan dari teknologi baru, sikap terhadap pengembangan teknologi baru.

Hasil-hasil penelitian terdahulu, baik secara eksplisit maupun implisit, mendukung hubungan positif antara variabel orientasi teknologi perusahaan dengan kinerja perusahaan. Seperti misalnya penelitian Gatignon & Xuereb (1997) menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan dapat meningkatkan kinerjanya. Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa dampak penggunaan teknologi baru (terutama dalam hal teknologi informasi) akan meningkatkan kinerja (Goodhue & Thomson 1995), dapat mempercepat pengembangan produk baru (Gupta & Wilemon 1990), respon pasar terhadap produk baru yang dihasilkan akan positif yang mana hal ini tentunya akan meningkatkan penjualan produk perusahaan (Li & Calantone 1998), dalam perusahaan jasa, memiliki peran utama dalam mengurangi biaya (Kelley dalam Joseph *et al*, 1999).

Oleh karena hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: orientasi teknologi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Gambar 2.3
Variabel Orientasi Teknologi



2.8.3 Pengaruh Budaya Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Dalam penelitiannya Damanpour (1996) mengajukan empat dimensi untuk inovasi, antara lain yaitu; administratif dan teknis, produk dan proses. Jika inovasi administratif menyangkut struktur organisasi, proses administrasi, dan sumber daya manusia, maka inovasi teknis menyangkut produk, pelayanan serta teknologi yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan. Inovasi produk dalam hal ini mengacu pada pengenalan produk atau jasa pelayanan yang baru untuk memenuhi pasar eksternal dan kebutuhan pengguna (*user*). Sedangkan inovasi proses mengacu pada pengenalan proses produksi barang atau jasa dari perusahaan dan elemen-elemen baru yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan pelayanan (misalnya; material input, spesifikasi tugas, arus kerja dan informasi dan peralatan).

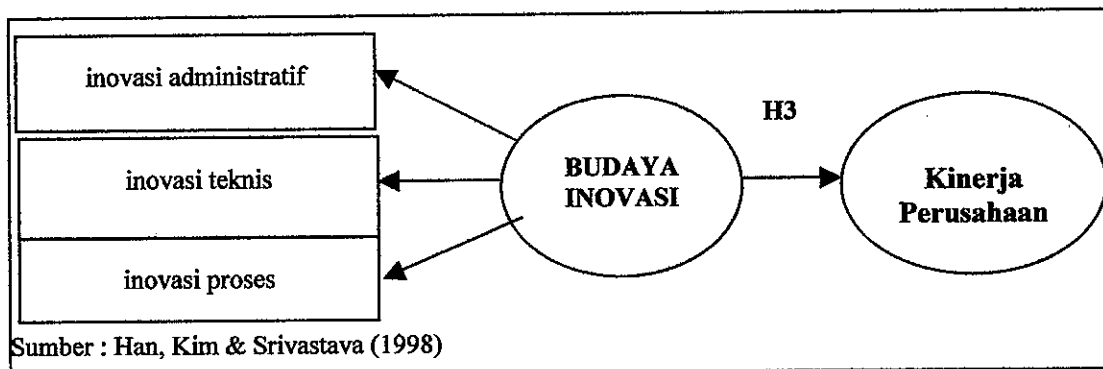
Hubungan antara budaya inovasi dalam perusahaan dengan kinerja perusahaan sebenarnya telah ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu sebagai hubungan yang

positif. Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) menyatakan bahwa inovasi pada industri kecil dalam di negara berkembang berhubungan positif dengan kinerja. Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa keterkaitan antara inovasi dengan kinerja tidak hanya menegaskan sumbangan inovasi teknis dan administratif pada perusahaan melainkan juga mendorong pada sinergi antara dua bentuk dari inovasi meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Han, Kim & Srivastava 1998), inovasi juga memiliki dampak pada kinerja finansial perusahaan (Capon *et. al* 1992).

Oleh karena hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Budaya Inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Gambar 2.4
Variabel Budaya Inovasi



2.8.4 Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Perusahaan

Kualitas pelayanan sering diartikan sebagai perbandingan antara harapan-harapan mengenai pelayanan dengan persepsi mengenai kinerja aktual. Dengan mendasarkan pada

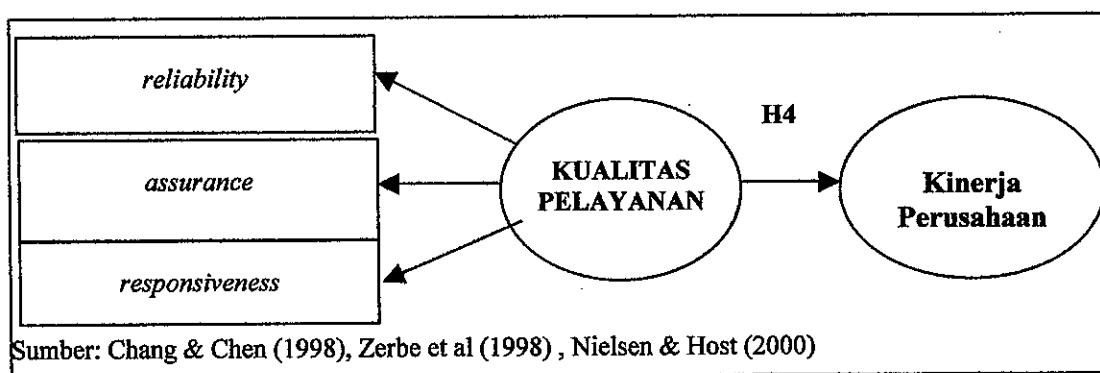
Parasuraman et al (1990) maka indikator yang dipakai sebagai ukuran kualitas pelayanan adalah *reliability*, *responsiveness*, *assurance*.

Hasil-hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Beberapa penelitian tersebut adalah hasil penelitian dari Barker (2001) dan juga Baldauf *et al* (2001) yang menyatakan bahwa memantapkan hubungan jangka panjang dengan konsumen dengan mempergunakan tenaga penjual yang memberikan kepuasan konsumen melalui dorongan pada penjualan dan semangat pelayanan nampaknya akan membuat unit penjualan lebih efektif. Sementara itu penelitian lain menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan sebagaimana yang diharapkan akan mempengaruhi kinerja organisasi (Church 1995), kualitas pelayanan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan profitabilitas perusahaan (Chang & Chen 1998).

Oleh karena hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: kualitas pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Gambar 2.5
Variabel Kualitas Pelayanan



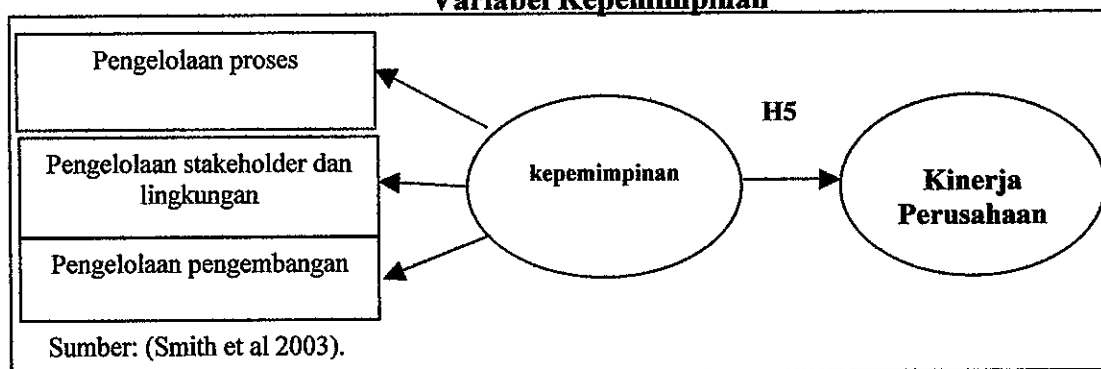
2.8.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan untuk mengilhami pihak lain. Kepemimpinan adalah berarti kemampuan secara intuitif memahami pikiran-pikiran orang lain yang tak terucapkan, mengungkapkan perasaan secara verbal sehingga memungkinkan meringankan kecemasan yang anak buah rasakan untuk mencapai keberhasilan. Seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa pengikutnya bersama-sama dengan dia, mengilhami mereka, membuat keputusan-keputusan demi kepentingan mereka, dengan atau tanpa kerja sama mereka dan mengkomunikasikan keputusan-keputusan mereka pada orang lain (Khaleelee & Pintab 1997).

Hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja perusahaan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Krumweiede, Sheu, & Lavelle yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan-perusahaan sebenarnya juga dipengaruhi oleh kurangnya dukungan dari pimpinan. Oleh karena hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

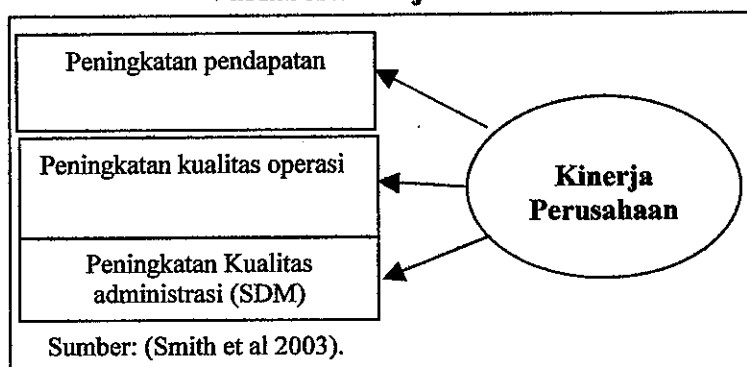
Gambar 2.7
Variabel Kepemimpinan



2.8.6 Variabel Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan yang dimaksud disini adalah kondisi ideal yang menjadi sasaran atau tujuan dari bisnis perusahaan. Indikator yang dipakai dalam penelitian ini disesuaikan dengan kondisi kongkret yang saat ini dihadapi oleh PDAM Kota Semarang. Seperti yang telah diuraikan di bab 1, kriteria kinerja yang digunakan dalam menilai kinerja PDAM Kota Semarang saat ini adalah aspek keuangan, operasional serta administratif. Oleh karena itu indikator dari variabel kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah; peningkatan pendapatan, peningkatan kemampuan, peningkatan kualitas administrasi.

Gambar 2.7
Variabel Kinerja Perusahaan



BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisis sebuah model yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya. Langkah-langkah yang akan dijelaskan dalam bab ini adalah sebagai berikut: desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.

3.1 Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data subyektif. Artinya diperoleh langsung dari subyek yang diteliti. Sementara itu sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yang dimaksud di sini adalah data yang didapat dari sumber pertama misalnya dari individu seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Umar 1999). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti.

Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut nantinya adalah karyawan PDAM kota Semarang yang memiliki kompetensi serta otoritas atas pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini karyawan PDAM yang dimaksud adalah karyawan yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional di PDAM Kota Semarang.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang dimaksud disini adalah keseluruhan subyek penelitian. Oleh karena itu maka yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional di PDAM Kota Semarang. Berdasarkan data dari PDAM Kota Semarang (tahun 2004) jumlah karyawan struktural 83 PDAM kota Semarang, sementara itu jumlah karyawan fungsionalnya ada 79 orang, sehingga jumlah keseluruhan populasi ada 162 orang.

Sementara itu yang dimaksud dengan sampel di sini adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Oleh karena jumlahnya yang tidak terlalu besar, maka peneliti mengambil populasi yang ada sebagai responden penelitian. Sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan lima variabel independen (sistem informasi, orientasi teknologi, budaya inovasi, kualitas pelayanan, kepemimpinan) dan sebuah variabel dependen (kinerja perusahaan)

Semua item-item dari variabel independen diukur dengan menggunakan poin skala 1 sampai 10 dengan alasan rentang jawaban besar sehingga memperluas variabilitas jawaban

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data didapatkan dengan cara penyebaran kuesioner pada responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di lingkungan PDAM Kota Semarang.

3.5. Metode Analisis Data

Penganalisan data menggunakan penelitian eksplanatoris yang bertujuan untuk menguji kebenaran suatu hipotesis melalui pengumpulan dan penganalisan data empiris. Data didapat dari kuesioner berupa pilihan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner memakai skala 1 sampai 10.

3.5.1. Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM Kota Semarang kemudian akan diolah dengan menggunakan program SPSS for Windows 10.0. Untuk mendapat data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kuesioner yang dipakai harus diuji dulu reliabilitas dan validitasnya.

3.5.1.1. Uji validitas

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas ini dilakukan untuk menguji konsistensi butir-butir pertanyaan sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Untuk mengukur validitas kuesioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing item pertanyaan dengan total skor pada konstruksya sehingga disebut analisis butir/item. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitung) dengan nilai r tabel untuk derajat kebebasan ($df = \text{degree of freedom}$) $n-k$ dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai r hitung (dalam output SPSS dinotasikan sebagai *corrected item total correlation*) hasilnya positif dan r hitung $>$ r tabel, maka dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan tersebut valid (Imam Ghozali, 2001).

3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*). Sebaliknya,

bila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh tidak konsisten maka alat ukur tersebut dianggap tidak *reliabel*.

Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha. Perhitungan koefisien alpha memanfaatkan bantuan SPSS dan batas kritis untuk nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliabel adalah 0,60. Jadi nilai koefisien alpha >0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliabel (Imam Ghozali, 2001).

3.5.2. Analisis Statistik

3.5.2.1. Uji Penyimpangan Asumsi klasik

- **Uji Multikolinearitas**

Tujuan uji multikolinieritas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Problem multikolinieritas dapat dideteksi dengan mengamati matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (di atas 0,90). Terjadinya korelasi di atas 0,9 merupakan indikasi adanya multikolinieritas (Imam Ghozali, 2001)

- **Uji Heterokedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Deteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada

grafik Scatterplot dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) (Singgih Santoso, 2002).

- Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat grafik yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

3.5.2.2. Analisis Regresi

Metode kuantitatif didalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda, secara simultan untuk menguji hipotesa yang diajukan, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh linier antara variabel bebas dan variabel terikat. serta menganalisis beberapa variabel bebas (sistem informasi, orientasi teknologi, budaya inovasi, kualitas pelayanan, kepemimpinan) terhadap variabel terikat yaitu kinerja perusahaan.

Persamaan fungsi regresi *standardized* adalah :

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + e$$

$$Y = f (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5)$$

$$Y = \text{kinerja perusahaan}$$

$$X_1 = \text{sistem informasi}$$

$$X_2 = \text{orientasi teknologi}$$

X_3 = budaya inovasi

X_4 = kualitas pelayanan

X_5 =kepemimpinan

3.5.2.3. Prosedur Pembuktian Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan 2 buah pengujian yaitu uji t dan uji F

1. Uji t

Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah :

a) Menentukan formula null hipotesis yang akan diuji

$H_0 : b_1 = 0$, berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

$H_1 : b_1 > 0$, berarti independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

b) Menentukan t hitung dapat digunakan dengan rumus

$$t \text{ hitung} = \frac{b_1}{Se(b_1)}$$

b_1 : Koefisien regresi

$Se(b_1)$: Standar deviasi dari estimasi β_1

- c) Dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0.05$ $df = n - 2$, diperoleh nilai t tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Bila t hitung $< t$ tabel maka H_0 diterima, independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Singgih Santoso, 2002).

2. Uji F

Uji f statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y) adapun tahapan pengujiannya sebagai berikut :

- Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk
- $H_0: b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = 0$, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
- Menentukan nilai F hitung

Bila F hitung $< F$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Bila F hitung $> F$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_i diterima, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Singgih Santoso, 2002).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Data Deskriptif

Data deskriptif di sini menggambarkan hasil yang diperoleh dari distribusi kuesioner kepada responden. Dari jumlah data kuesioner yang terkumpul nampak bahwa tidak semua kuesioner yang dibagikan kepada responden dapat digunakan sebagai data dalam penelitian ini. Hal ini disebabkan karena beberapa dari kuesioner tersebut belum kembali hingga saat yang sudah ditetapkan, sebagian rusak (karena tidak seluruh pertanyaan yang ada terisi).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa dari 162 kuesioner yang disebar ternyata hanya 157 yang berhasil dikumpulkan kembali oleh peneliti. Ini berarti bahwa *response rate* (tingkat kembalian) kuesioner penelitian ini adalah 96%. Dari 157 kuesioner tersebut sebanyak 15 buah dinyatakan rusak karena tidak terisi lengkap.

Selanjutnya, secara garis besar kecenderungan responden dalam menjawab kuesioner yang diajukan adalah seperti yang tersaji pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
X1	142	5.00	10.00	8.6690
X2	142	4.00	10.00	8.4366
X3	142	4.00	10.00	8.4859
X4	142	5.00	10.00	8.6761
X5	142	4.00	10.00	8.4507
X6	142	5.00	10.00	8.3803
X7	142	6.00	10.00	8.3944
X8	142	1.00	10.00	7.2958
X9	142	4.00	10.00	8.5634
X10	142	4.00	10.00	8.4155
X11	142	1.00	10.00	8.4085
X12	142	3.00	10.00	8.1831
X13	142	4.00	10.00	8.6268
X14	142	2.00	10.00	8.3451
X15	142	3.00	10.00	8.5211
X16	142	4.00	10.00	8.6761
X17	142	5.00	10.00	8.8662
X18	142	7.00	10.00	8.7324
Valid N (listwise)	142			

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan pada Tabel 4.1 di atas, terlihat bahwa responden mempunyai kecenderungan menjawab pertanyaan pada kuesioner dalam kategori setuju hingga sangat setuju. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden yang berkisar antara 7,2958 sampai 8,8662.

4.2 Pengujian Angket

Pada penelitian ini, pengujian angket yang meliputi uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 10.

4.2.1. Uji Validitas

Suatu angket dikatakan valid (sah), jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Berikut ini ditampilkan hasil pengujian validitas angket untuk setiap item pertanyaan, dengan bantuan *software* SPSS 10.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas Angket

Variabel	r Hasil	r Tabel	Keterangan
Kualitas Sistem Informasi			
- Pengelolaan sistem informasi	0,6149	0,14009	Valid
- Proses pengumpulan informasi	0,6361	0,14009	Valid
- Proses pendistribusian informasi	0,6233	0,14009	Valid
Orientasi Teknologi			
- Kecepatan mengadopsi teknologi baru	0,5452	0,14009	Valid
- Dukungan teknologi baru bagi operasionalisasi	0,6008	0,14009	Valid
- Penciptaan jenis layanan baru dengan teknologi baru	0,5748	0,14009	Valid
Budaya Inovasi			
- Inovasi administrasi	0,5689	0,14009	Valid
- Inovasi teknis	0,5137	0,14009	Valid
- Inovasi proses	0,5627	0,14009	Valid
Kualitas Pelayanan			
- <i>Reliability</i>	0,7079	0,14009	Valid
- <i>Assurance</i>	0,6221	0,14009	Valid
- <i>Responsiveness</i>	0,6476	0,14009	Valid
Kepemimpinan			
- Pengelolaan proses	0,6283	0,14009	Valid
- Pengelolaan stakeholder dan lingkungan	0,7111	0,14009	Valid
- Pengelolaan pengembangan	0,7333	0,14009	Valid
Kinerja Perusahaan			
- Peningkatan pendapatan	0,5709	0,14009	Valid
- Peningkatan kualitas operasi	0,6748	0,14009	Valid
- Peningkatan kualitas administrasi (SDM)	0,3150	0,14009	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut :

- Jika r hasil Positif, serta r hasil $> r$ tabel, maka butir tersebut valid.
- Jika r hasil tidak Positif, dan r hasil $< r$ tabel, maka butir tersebut tidak valid.

Dengan tingkat signifikansi sebesar 5% dan derajat kebebasan (df) = $142-5 = 137$, didapatkan r tabel sebesar 0,14009. Dari Tabel 4.2 di atas terlihat bahwa semua butir pertanyaan mengenai variabel independen maupun variabel dependen adalah valid, karena r hasil lebih besar daripada r tabel ($= 0,14009$) (Imam Ghazali, 2001).

4.2.2 Uji Reliabilitas

Suatu angket dikatakan reliabel (andal), jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berikut ini ditampilkan hasil pengujian reliabilitas angket untuk setiap item pertanyaan, dengan bantuan software SPSS 10.

Tabel 4.3
Hasil uji reliabilitas angket

Variabel	r Alpha	Keterangan
Kualitas Sistem Informasi	0,7837	Reliabel
Orientasi Teknologi	0,7455	Reliabel
Budaya Inovasi	0,7063	Reliabel
Kualitas Pelayanan	0,8089	Reliabel
Kepemimpinan	0,8294	Reliabel
Kinerja Perusahaan	0,6917	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis Data

Dari Tabel 4.3 terlihat bahwa semua variabel pertanyaan pada angket adalah reliabel, karena nilai r Alpha adalah lebih besar dari 0,6 (Imam Ghazali, 2001).

4.3 Pengujian Asumsi Klasik

4.3.1. Pengujian Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dilakukan dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Jika antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (di atas 0,90) maka ini merupakan indikasi adanya multikolinieritas (Imam Ghazali, 2001).

Tabel 4.4
Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficient Correlations

Model			Kepemim pinan	Budaya Inovasi	Kualitas Pelayanan	Orientasi Teknologi	Kualitas Sist Inform
1	Correlations	Kepemimpinan	1.000	-.041	-.276	-.299	.072
		Budaya Inovasi	-.041	1.000	-.067	-.389	-.166
		Kualitas Pelayanan	-.276	-.067	1.000	.097	-.547
		Orientasi Teknolog	-.299	-.389	.097	1.000	-.420
		Kualitas Sist Inform	.072	-.166	-.547	-.420	1.000
	Covariances	Kepemimpinan	2.153E-03	-1.11E-04	-7.370E-04	-1.071E-03	2.548E-04
		Budaya Inovasi	-1.11E-04	3.496E-03	-2.275E-04	-1.777E-03	-7.541E-04
		Kualitas Pelayanan	-7.37E-04	-2.27E-04	3.315E-03	4.314E-04	-2.414E-03
		Orientasi Teknolog	-1.07E-03	-1.78E-03	4.314E-04	5.970E-03	-2.490E-03
		Kualitas Sist Inform	2.548E-04	-7.54E-04	-2.414E-03	-2.490E-03	5.877E-03

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil dari Tabel 4.4 terlihat bahwa nilai koefisien korelasi antar variabel independen di bawah 0,9, sehingga pada model regresi tidak terdapat problem multikolinieritas.

Selain itu, hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) pada Tabel 4.5 di bawah ini juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel bebas dalam model regresi.

Tabel 4.5
Nilai VIF dan Tolerance

Variabel Independen	VIF	Tolerance	Keputusan
Kualitas Sistem Informasi	2,857	0,350	Tidak ada multikolinearitas
Orientasi Teknologi	2,480	0,403	Tidak ada multikolinearitas
Budaya Inovasi	1,843	0,543	Tidak ada multikolinearitas
Kualitas Pelayanan	2,119	0,472	Tidak ada multikolinearitas
Kepemimpinan	1,484	0,674	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data primer yang diolah

4.3.2. Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut

Homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

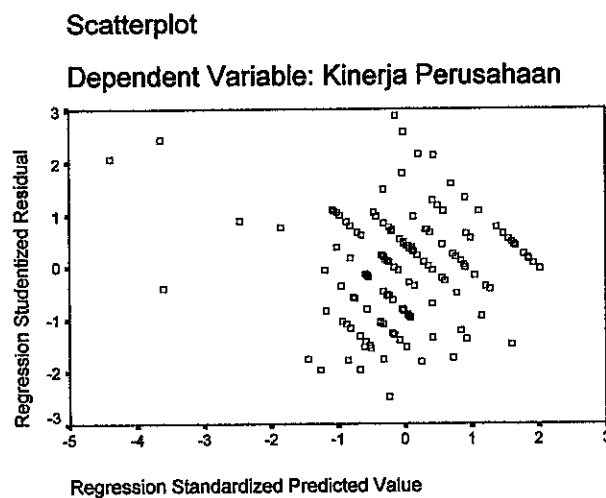
Deteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu Y adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$).

Dasar pengambilan keputusannya sebagai berikut (Singgih Santoso, 2002):

- Jika ada pola tertentu (titik-titiknya membentuk pola gelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Adapun grafik hasil uji heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

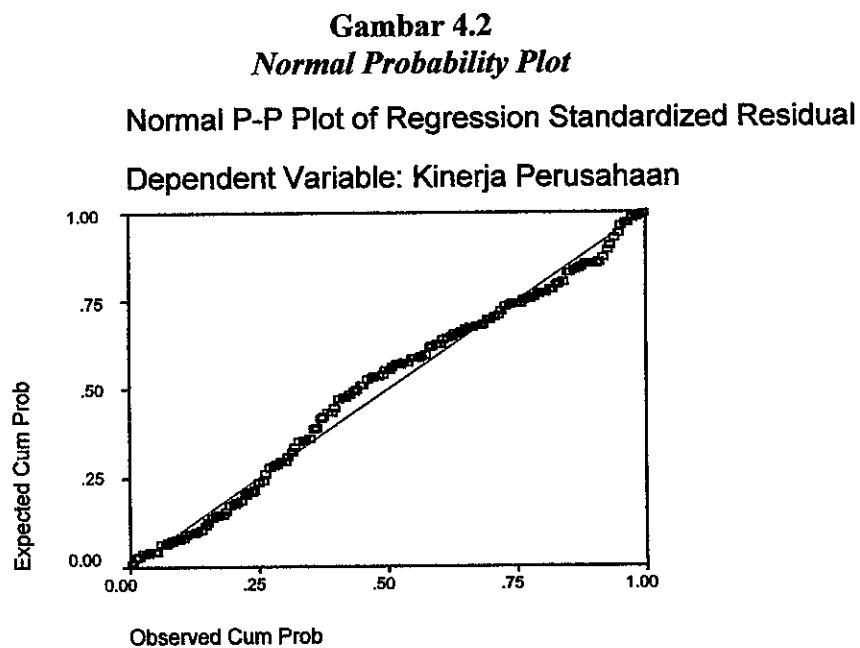
Gambar 4.1
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari grafik di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja perusahaan berdasar masukan variabel independennya.

4.3.3. Pengujian Normalitas

Pengujian asumsi normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode grafik dengan mengevaluasi *normal probability plot* (Imam Ghazali, 2001). Dengan memanfaatkan aplikasi program komputer SPSS 10 diperoleh *normal probability plot* untuk model regresi sebagaimana tampak pada Gambar 4.2:



Berdasarkan Gambar 4.2 di atas nampak bahwa penyebaran titik-titik tidak berada jauh dari garis diagonal sebagai representasi normalitas data, sehingga dinyatakan bahwa asumsi normalitas dipenuhi dalam penelitian ini.

4.4 Hipotesis dan Pembahasan

4.4.1. Model Regresi

Hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini selanjutnya diuji untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*), yaitu kinerja perusahaan. Untuk mengetahui pengaruh tersebut digunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi linier berganda (*standardized*) secara ringkas disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Hasil Uji Regresi Linier Berganda *Standardized*

No	Uraian	Koefisien
1	Variabel Kualitas Sistem Informasi	0,210
2	Variabel Orientasi Teknologi	0,198
3	Variabel Budaya Inovasi	0,212
4	Variabel Kualitas Pelayanan	0,192
5	Variabel Kepemimpinan	0,161
Korelasi Ganda (R)		0,774
Determinasi (R^2)		0,599

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan nilai koefisien masing-masing variabel dapat dibuat model regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,210 X_1 + 0,198 X_2 + 0,212 X_3 + 0,192 X_4 + 0,161 X_5$$

Dimana : Y = Variabel kinerja perusahaan,

X₁ = Variabel kualitas sistem informasi,

X₂ = Variabel orientasi teknologi,

X₃ = Variabel budaya inovasi,

X₄ = Variabel kualitas pelayanan,

X₅ = Variabel kepemimpinan.

Berdasarkan model regresi di atas dapat dijelaskan pengaruh tiap-tiap variabel independen terhadap kinerja perusahaan.. Pada Tabel 4.6 terlihat bahwa koefisien tiap-tiap variabel independen bertanda positif, yang berarti bahwa kelima variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang searah terhadap kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh masing-masing variabel independen ditunjukkan oleh besarnya nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen tersebut.

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai koefisien korelasi ganda (R) sebesar 0,774 (mendekati 1) menunjukkan bahwa kelima variabel independen mempunyai hubungan yang kuat dan positif terhadap variabel dependen (kinerja perusahaan). Angka koefisien determinasi (R²) sebesar 0,599 mengindikasikan bahwa sebesar 59,9% variasi

dari kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kelima variabel independen tersebut, sedangkan sisanya ($100\% - 59,9\% = 40,1\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.

4.4.2. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Uji t pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 10, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Uji t

Variabel	t Hasil	Sig.	Kesimpulan (Pengaruh terhadap kinerja perusahaan)
Kualitas Sistem Informasi	2,284	0,024	Berpengaruh
Orientasi Teknologi	2,312	0,022	Berpengaruh
Budaya Inovasi	2,879	0,005	Berpengaruh
Kualitas Pelayanan	2,433	0,016	Berpengaruh
Kepemimpinan	2,442	0,016	Berpengaruh

Sumber: Data primer yang diolah

Hipotesis untuk uji t sebagai berikut:

H_0 = Variabel independen secara parsial, tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

H_a = Variabel independen secara parsial, signifikan mempengaruhi variabel dependen.

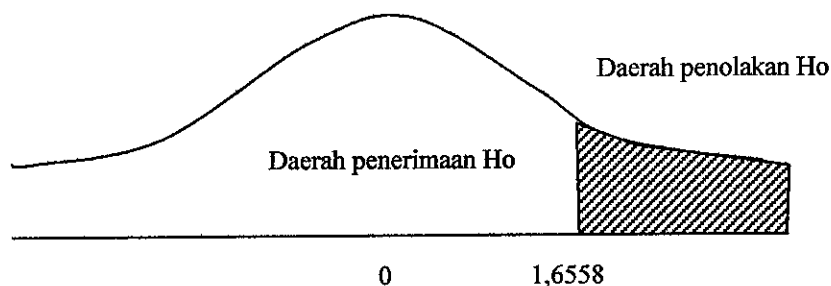
Ketentuan penerimaan / penolakan H_0

- Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak, artinya variabel independen secara parsial, signifikan mempengaruhi variabel dependen
- Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima, artinya variabel independen secara parsial, tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Berdasarkan nilai signifikansi 0,05 dan $df = n - 2 = 142 - 2 = 140$ didapatkan nilai t_{tabel} sebesar 1,6558. Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa semua nilai $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ (1,6558) dan semua nilai $\text{sig} < 0,05$ sehingga H_0 ditolak, atau dengan kata lain, variabel independen secara parsial, signifikan mempengaruhi variabel dependen (Singgih Santoso, 2002).

Grafik pengujian hipotesis uji t dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.3
Kurva Distribusi untuk Uji t



4.4.3. Uji F

Uji F (*Analysis of Variance*) dilakukan untuk menguji pengaruh antara variabel-variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Uji F pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 10, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji F

F	Sig.	Kesimpulan
40,650	0,000	Kelima variabel independen secara serentak, signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Sumber: Data primer yang diolah

Hipotesis untuk uji F sebagai berikut:

$$H_0 : B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = 0$$

→ semua variabel independen secara serentak, tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

$$H_a : B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq B_5 > 0$$

→ semua variabel independen secara serentak, signifikan mempengaruhi variabel dependen.

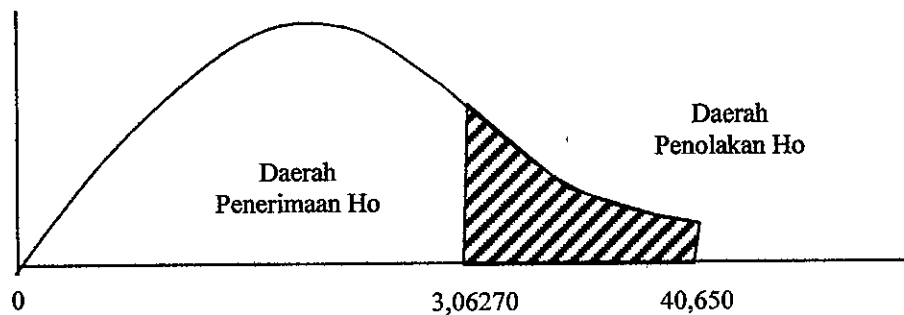
Ketentuan penerimaan / penolakan H_0

- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka semua variabel independen secara serentak, signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka semua variabel independen secara serentak, tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Dengan taraf signifikansi (α) = 0,05 dan derajat kebebasan (df) = $n - k - 1 = 142 - 5 - 1 = 136$, didapatkan F tabel = 3,06270. Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa nilai F hitung (40,650) > F tabel (3,06270) dan nilai signifikansi < 0,05 sehingga H_0 ditolak, atau dengan kata lain, semua variabel independen secara serentak, signifikan mempengaruhi variabel dependen.

Grafik pengujian hipotesis uji F dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.4
Kurva Distribusi untuk Uji F



BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1 Pendahuluan

PDAM Kota Semarang merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang penyediaan air minum. Keberadaan perusahaan ini sangat dibutuhkan, karena merupakan perusahaan penyedia kebutuhan yang sangat vital bagi warga masyarakat kota Semarang. Hingga sekarang PDAM Kota Semarang dipandang masih sangat potensial. Sebab dari 1,3 juta jiwa penduduk Semarang masih ada sekitar separo lebih (53 %) yang belum terlayani kebutuhan air bersihnya.

Namun demikian, kenyataan membuktikan PDAM belum mampu memanfaatkan peluang yang ada. Hal ini tercermin dari data *self report* hingga tahun 2003 mengenai kinerja perusahaan yang menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Semarang masih belum begitu baik. Laporan kinerja perusahaan yang sesuai dengan Permendagri No. 47 tahun 1999 itu memasukkan PDAM kota Semarang dalam kategori “kurang”. Oleh karena itu, penelitian ini hendak menjawab permasalahan mengenai bagaimana meningkatkan kinerja PDAM Kota Semarang yang hingga sekarang masih dibawah standar kinerja yang sesuai dengan Permendagri No. 47 tahun 1999. Penelitian ini bagi kemajuan PDAM di masa datang.

Dalam upaya menjawab permasalahan tersebut, dikembangkanlah sebuah kerangka pemikiran teoritis yang terdiri dari lima hipotesis yang dipakai sebagai jawaban sementara

atas permasalahan yang diajukan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional di wilayah PDAM Kota Semarang. Berdasarkan data dari PDAM Kota Semarang (tahun 2004) jumlah karyawan struktural 83 PDAM kota Semarang, sementara itu jumlah karyawan fungsionalnya ada 79 orang. Sehingga jumlah keseluruhan populasi ada 162 orang. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Metode pengumpulan data didapatkan dengan cara penyebaran kuesioner pada responden yaitu para karyawan di lingkungan PDAM Kota Semarang. Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan PDAM Kota Semarang kemudian akan diolah dengan menggunakan program SPSS for Windows 10.0. Adapun hasil analisa data penelitian telah disajikan dalam Bab IV.

Hasil pengujian terhadap validitas dan reliabilitas data menunjukkan bahwa data yang dipakai dapat digunakan. Hasil pengujian terhadap penyimpangan asumsi klasik menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ke lima hipotesis yang diajukan kesemuanya dapat diterima secara signifikan.

Berdasarkan atas analisis data yang telah dilakukan pada Bab IV, maka selanjutnya pada bab ini akan disampaikan tentang kesimpulan hipotesis, kesimpulan masalah penelitian, implikasi teoritis, implikasi kebijakan, keterbatasan, dan agenda penelitian mendatang.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

5.2.1 Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 : kualitas sistem informasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menolak H_0 dan menerima H_a , karena hasil t hitung (2,284) lebih besar daripada t tabel (1,6558). Ini berarti bahwa hipotesis 1 terbukti. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan signifikan faktor kualitas sistem informasi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan sistem informasi yang ada di PDAM Kota Semarang sekarang ini dirasakan masih belum memadai atau dipandang masih perlu pembenahan untuk dapat menyelesaikan masalah operasional sehari-hari, sehingga perbaikan sistem informasi akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Ahire & Golhar (1995) serta Chaston (1995) yang secara implisit menunjukkan bahwa sistem informasi yang baik merupakan salah satu karakteristik kemampuan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

5.2.2 Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 : orientasi teknologi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

Dari hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menolak H_0 dan menerima H_a , karena hasil t hitung (2,312) lebih besar daripada t tabel (1,6558). Ini artinya bahwa hipotesis 2 terbukti. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan signifikan faktor orientasi teknologi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan PDAM Kota Semarang saat ini masih membutuhkan dukungan teknologi baru dalam rangka menyelesaikan masalah-masalah yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti masalah: kualitas, kuantitas serta kontinuitas pasokan air ke konsumen, sehingga peningkatan derajat orientasi teknologi akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gatignon & Xuereb (1997) yang menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pada teknologi akan dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu juga mendukung penelitian lain yang menunjukkan bahwa dampak penggunaan teknologi baru akan meningkatkan kinerja (Goodhue & Thomson 1995), dapat mempercepat pengembangan produk baru (Gupta & Wilemon 1990), respon pasar terhadap produk baru yang dihasilkan akan positif yang mana hal ini tentunya akan meningkatkan penjualan produk perusahaan (Li & Calantone 1998). Dalam perusahaan jasa, penguasaan teknologi oleh perusahaan memiliki peran utama dalam mengurangi biaya (Kelley dalam Joseph *et al*, 1999).

5.2.3 Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Budaya Inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menolak H_0 dan menerima H_a , karena hasil t hitung (2,879) lebih besar daripada t tabel (1,6558). Ini artinya bahwa hipotesis 3 terbukti. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan signifikan faktor budaya inovasi terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan budaya inovasi di antara karyawan di PDAM Kota Semarang yang ada saat ini dirasakan masih perlu peningkatan terutama dalam hal pelayanan kepada konsumen, sehingga dengan upaya peningkatan budaya inovasi maka kinerja perusahaan akan meningkat sebagaimana yang diharapkan. Bagi PDAM Kota Semarang hal ini sangat penting karena jika hanya terpaku hanya pada pelayanan pada konsumen rumah tangga, hasil yang diperoleh masih belum maksimal.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hadjimanolis (2000) yang menyatakan bahwa inovasi berhubungan positif dengan kinerja. Sementara itu hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa ada keterkaitan antara inovasi dengan kinerja, di mana keterkaitan tersebut tidak hanya menegaskan sumbangan inovasi teknis dan administratif pada perusahaan melainkan juga mendorong pada sinergi antara dua bentuk dari inovasi meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Han, Kim & Srivastava 1998). Menurut hasil penelitian Capon *et. al* (1992) inovasi memiliki dampak pada kinerja finansial perusahaan.

5.2.4 Kesimpulan Hipotesis 4

Hipotesis 4 : kualitas pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menolak H_0 dan menerima H_a , karena hasil t hitung (2,433) lebih besar daripada t tabel (1,6558). Ini artinya bahwa hipotesis 4 terbukti. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan signifikan faktor kualitas pelayanan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan kualitas pelayanan pada konsumen yang ada selama ini diakui masih kurang, seperti kecepatan dalam menanggapi keluhan konsumen PDAM Kota Semarang, sehingga peningkatan kualitas pelayanan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan seperti yang diharapkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Barker (2001) dan juga Baldauf *et al* (2001) yang menunjukkan bahwa upaya memantapkan hubungan jangka panjang dengan konsumen dengan mempergunakan karyawan perusahaan yang dapat menciptakan kepuasan konsumen dan semangat pelayanan nampaknya akan meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian dari Church (1995) juga menunjukkan hal yang sama yaitu bahwa peningkatan kualitas pelayanan sebagaimana yang diharapkan akan mempengaruhi kinerja organisasi, serta hasil penelitian dari Chang & Chen (1998) yang menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan profitabilitas perusahaan.

5.2.5 Kesimpulan Hipotesis 5

Hipotesis 5 : kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa penelitian ini berhasil menolak H_0 dan menerima H_a , karena hasil t hitung (2,442) lebih besar daripada t tabel (1,6558). Ini artinya bahwa hipotesis 5 terbukti. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dengan signifikan faktor kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan kepemimpinan PDAM Kota Semarang saat ini masih belum dapat secara efektif memberi motivasi pada karyawan memberi pelayanan yang baik pada konsumen, sehingga peningkatan kualitas kepemimpinan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Krumweiede, Sheu, & Lavelle (1998) yang menunjukkan bahwa pimpinan memiliki pengaruh yang sangat besar bahkan dalam perusahaan yang sedang menerapkan program TQM. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan banyak yang kurang berhasil dalam pelaksanaan TQM karena kurangnya dukungan dari pimpinan.

Tabel 5.1
Kesimpulan Hipotesis

Variabel	t Hasil	Sig.	Kesimpulan (Pengaruh terhadap kinerja perusahaan)
Kualitas Sistem Informasi	2,284	0,024	Terbukti
Orientasi Teknologi	2,312	0,022	Terbukti
Budaya Inovasi	2,879	0,005	Terbukti
Kualitas Pelayanan	2,433	0,016	Terbukti
Kepemimpinan	2,442	0,016	Terbukti

5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian

Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja PDAM Kota Semarang yang hingga sekarang masih dibawah standar kinerja yang sesuai dengan Permendagri No. 47 tahun 1999.

Hasil penelitian ini berhasil menemukan bahwa ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Kelima faktor tersebut adalah kualitas sistem informasi, orientasi teknologi, budaya inovasi, kualitas pelayanan, dan kepemimpinan. Budaya inovasi menjadi faktor terpenting bagi perusahaan dalam membangun kinerjanya. Budaya inovasi terbukti penting untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi telah dikenal sebagai salah satu diantara strategi perusahaan yang paling menguntungkan. Dengan menerapkan budaya inovasi suatu perusahaan akan memperoleh keuntungan sebagai penggerak pertama yang mana dengan kondisi semacam ini perusahaan dimungkinkan dapat melampaui pesaing-pesaingnya.

Kualitas sistem informasi menempati peringkat kedua dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Upaya untuk meningkatkan atau memperbaharui teknologi informasi adalah hal yang sangat perlu bagi perusahaan untuk berorientasi pasar. Sebab untuk mencapai kinerja yang diinginkan (seperti; peningkatan porsi pasar, dan profitabilitas) dan bahkan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, penggunaan teknologi-

teknologi informasi terbaru (seperti; email, *world wide web*) seharusnya menjadi semakin besar dalam kondisi dimana ketidakpastian pasar semakin tinggi.

Orientasi teknologi menempati peringkat ketiga dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan beorientasi pada teknologi, perusahaan akan memiliki atribut-atribut unggul yaitu perusahaan akan lebih fleksibel dan sekaligus juga menggunakan biaya yang lebih rendah dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen. Perusahaan akan lebih dekat dengan konsumen mereka dengan mempertahankan hubungan interaktif dua arah dengan pasar. Sehingga dengan demikian bukan hanya profitabilitas yang akan perusahaan dapatkan, tetapi juga akan dapat membuat konsumen puas. Sebab dengan memanfaatkan teknologi tinggi dalam operasionalisasi mereka, perusahaan dapat melayani konsumen dengan cara-cara yang lebih dan paling baik; seperti pelayanan yang lebih cepat, lebih personal, lebih akurat dan lebih meyakinkan.

Kualitas pelayanan menempati peringkat keempat dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan maka kepuasan pelanggan akan dapat ditingkatkan. Sementara itu pelanggan yang puas akan dapat mengurangi biaya dalam menarik pelanggan baru. Selain itu kepuasan yang muncul dari pelanggan lama akan menjadi sarana promosi pada calon pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah kepemimpinan. Hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai faktor terakhir yang berpengaruh

terhadap peningkatan kinerja menunjukkan adanya kecenderungan bahwa para karyawan ternyata memandang pimpinan hanya sebagai fasilitator dalam perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan tidak banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan tetapi lebih banyak dari faktor luar seperti teknologi dan sistem informasi yang diterapkan.

5.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil analisis terhadap jawaban dari responden sebagaimana yang telah diuraikan pada bab IV ini maka implikasi teoritis yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kelima faktor (orientasi teknologi, sistem informasi, budaya inovasi, kualitas pelayanan serta kepemimpinan) dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian ini berarti bahwa penelitian ini memberi dukungan pada hasil penelitian dari penelitian dari Chaston (1995).
2. Disamping itu penelitian ini sekaligus juga menambah pemahaman hasil penelitian dari Chaston. Sebab penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan ternyata juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian ini berarti bahwa penelitian ini menambahkan satu segi dari penelitian Chaston yang juga sangat penting yaitu kepemimpinan. Hasil ini sekaligus juga memberi dukungan pada penelitian sebelumnya (seperti Owen et al 2001 & Chaganti et al 2002) yang menunjukkan pentingnya aspek kepemimpinan dalam menentukan kinerja perusahaan.

5.5 Implikasi Manajerial

Beberapa hal yang dapat dijadikan arahan kebijakan bagi manajemen PDAM Kota Semarang dalam hubungannya dengan hasil-hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dalam hasil pengolahan data ditunjukkan bahwa budaya inovasi adalah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu pihak manajemen PDAM Kota Semarang seharusnya memberikan perhatian yang lebih pada permasalahan ini. Dalam hal ini pihak manajemen PDAM Kota Semarang seharusnya memastikan bahwa dalam bekerja karyawan memiliki tingkat inovasi yang tinggi. Alternatif strategi yang dapat diberikan oleh penelitian ini untuk dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kota Semarang adalah dengan cara meningkatkan kompetensi karyawan. Hal praktis yang dapat dilakukan adalah dengan cara menempatkan karyawan yang memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini mengingat bahwa hingga sekarang masih banyak orang-orang non teknis bekerja di bidang-bidang teknis. Di samping itu peningkatan kompetensi karyawan dapat juga dilakukan dengan cara peningkatan kualitas program rekrutmen untuk mendapatkan “orang-orang yang tepat”, serta meningkatkan frekuensi serta kualitas pelatihan teknis.
2. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa permasalahan kualitas sistem informasi nampaknya memiliki pengaruh yang besar (setelah budaya inovasi) dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian dalam upaya untuk

meningkatkan kinerja PDAM Kota Semarang, apabila pembenahan dalam bidang budaya inovasi karyawan masih belum mendapatkan hasil sebagaimana yang diharapkan maka pihak manajemen seharusnya mulai memberi perhatian pada masalah sistem informasi. Dalam hubungannya dengan sistem informasi ini maka yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kota Semarang adalah dengan menjadikan bagian humas sebagai agen yang mensupport informasi mengenai konsumen. Berkaitan dengan hal ini yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kota Semarang adalah memperluas peran dan fungsi humas dari yang hanya mengurus masalah rumah tangga PDAM Kota Semarang menjadi bagian yang mensupport informasi-informasi penting mengenai konsumen ke setiap bagian dalam perusahaan. Di samping itu pihak manajemen PDAM Kota Semarang juga perlu untuk meningkatkan kualitas perlengkapan penunjang peran dan fungsi humas tersebut, serta meningkatkan kualitas SDM bagian humas.

3. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa orientasi teknologi nampaknya memiliki pengaruh yang besar (kualitas sistem informasi) dalam peningkatan kinerja perusahaan. Sebab dengan mendasarkan pada penelitian ini, permasalahan-permasalahan strategis dalam bidang produksi yang selama ini dihadapi oleh PDAM Kota Semarang (seperti masalah kuantitas produksi yang cenderung menurun, terbatasnya dan ketidakteraturan sumber air baku, tingginya tingkat kehilangan air, masih rendahnya cakupan pelayanan) nampaknya mungkin

bersumber pada kebutuhan dukungan teknologi baru dalam operasionalisasi produksi perusahaan. Oleh karena itu strategi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen PDAM Kota Semarang adalah dengan mengadakan *on line system* untuk operasionalisasi produksi serta otomatisasi alat-alat produksi untuk menjaga kualitas, kuantitas dan kontinuitas produksi air.

4. Sama seperti perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan publik lain, PDAM Kota Semarang nampaknya juga perlu memperhatikan masalah kualitas pelayanan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu peningkatan kinerja perusahaan, selain dilakukan dengan cara melakukan pembenahan dalam bidang teknologi, sistem informasi serta penciptaan budaya inovasi juga perlu untuk memastikan bahwa pelayanan kepada konsumen telah ditingkatkan sehingga dapat menciptakan kepuasan pelanggan serta dapat mengurangi tingkat komplain pelanggan. Berkaitan dengan kualitas pelayanan ini PDAM Kota Semarang nampaknya sudah saatnya untuk mengadakan “kotak pengaduan” konsumen yang menampung keluhan, kritikan dan masukan konsumen mengenai pelayanan perusahaan demi perbaikan pelayanan di masa yang akan datang.
5. Faktor kepemimpinan meskipun memiliki tingkat pengaruh yang paling kecil diantara beberapa faktor yang ada, tetapi pihak manajemen PDAM Kota Semarang nampaknya juga harus memperhatikan masalah ini. Sebab hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan ternyata memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja perusahaan. Berkaitan dengan hal ini pihak manajemen PDAM Kota Semarang perlu memperhatikan model kepemimpinan yang seharusnya diterapkan. Model kepemimpinan yang seharusnya diterapkan adalah kepemimpinan yang dapat memberi motivasi pada karyawannya untuk menerapkan nilai-nilai yang berorientasi pada kepuasan konsumen melalui penciptaan suasana yang mendukung komitmen karyawan pada pelayanan yang prima pada pelanggan. Tentunya hal ini didukung juga dengan seperangkat norma-norma yang sesuai untuk dapat menciptakan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan, serta pemberian contoh dalam hal pelaksanaannya. Di samping itu alternatif strategi yang diajukan dalam penelitian ini adalah dengan memilih dan menempatkan pimpinan yang memiliki kompetensi di bidangnya serta memilih mereka yang memiliki komitmen terhadap organisasi dan pelayanan yang prima pada pelanggan.

5.6 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberi sumbangan terhadap hasil-hasil yang telah dicapai dalam penelitian terdahulu, akan tetapi masih ada beberapa keterbatasan yang seharusnya menjadi perhatian oleh para peneliti mendatang. Beberapa keterbatasan tersebut adalah :

1. Penelitian ini merupakan studi kasus di PDAM Kota Semarang. Dengan demikian kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya tidak memungkinkan untuk digeneralisir sebagai dasar pertimbangan pengambilan keputusan untuk

PDAM di kota-kota lain. Sebab sifat penelitiannya yang kasuistik tentunya membuka banyak sekali kemungkinan kekhasan responden yang diteliti. Dengan demikian hasil-hasil dari penelitian ini, meskipun dapat dipergunakan sebagai alternatif pertimbangan untuk pengambilan keputusan di PDAM lain akan tetapi tentunya masih kurang cukup kuat untuk kemudian dijadikan dasar pertimbangan pemecahan masalah peningkatan kinerja perusahaan bagi seluruh PDAM yang ada di Indonesia ini. Karena tentunya PDAM di kota-kota lain menghadapi kompleksitas permasalahan yang berbeda dengan PDAM Kota Semarang.

2. Dalam menjawab permasalahan dalam penelitian ini, peneliti hanya memfokuskan pada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada beberapa faktor lagi yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang memiliki spesifikasi seperti PDAM (perusahaan yang melayani kepentingan publik).

5.7 Agenda Penelitian Mendatang

1. PDAM Kota Semarang tentunya berbeda dengan PDAM di kota lain di Indonesia. Sebab kondisi lingkungan eksternalnya (misal; dalam hal demografi, letak geografis) tentunya membuat masing-masing PDAM memiliki kekhasan tersendiri, yang mana hal ini akan mengakibatkan kompleksitas permasalahan yang dihadapi juga berbeda antara satu dengan lainnya. Oleh karena itu peneliti mendatang

hendaknya melakukan penelitian pada PDAM yang berada di kota lain yang berbeda dengan Kota Semarang (Misalnya; di Jakarta) untuk mendapatkan gambaran faktor yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk melakukan penelitian di beberapa PDAM atau penelitian tingkat korporate sehingga kesimpulan yang diperoleh adalah kesimpulan stratejik yang sifatnya umum untuk peningkatan kinerja PDAM secara keseluruhan.
3. Besarnya tuntutan untuk memiliki kinerja yang lebih baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tentunya tetap tergantung pada kondisi karyawan yang menjalankan operasi sehari-hari perusahaan. Oleh karena itu penelitian mendatang diharapkan juga mengkaji seberapa besar pengaruh variabel-variabel yang terkait dengan SDM perusahaan (misalnya; kepuasan kerja karyawan, kompetensi karyawan, budaya kerja) terhadap kinerja PDAM. Dengan demikian hasil penelitian mendatang akan dapat diharapkan melengkapi hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, di samping juga dapat digunakan sebagai alternatif untuk menentukan kebijakan oleh manajemen di PDAM.
4. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk melakukan penelitian dengan melibatkan variabel lingkungan, baik sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja perusahaan, maupun sebagai variabel *moderating*. Sebab bagaimanapun juga kinerja perusahaan akan terkait dengan kondisi lingkungan

tempat dimana perusahaan itu berada. Dengan demikian perlu diteliti apakah kinerja PDAM juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan seperti; kondisi demografi dan geografi. Di samping itu perlu juga diteliti apakah variabel lingkungan mempengaruhi hubungan antara kelima variabel yang telah diteliti dalam penelitian ini (sistem informasi, orientasi teknologi, budaya inovasi, kualitas pelayanan, serta kepemimpinan) dengan kinerja PDAM.

5. Penelitian ini juga merekomendasikan agar peneliti mendatang menggunakan model penelitian ini untuk diterapkan pada instansi lain yang juga memberi pelayanan publik, untuk melihat apakah strategi yang sama akan memiliki dampak yang sama jika diterapkan pada instansi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, Sanjay L & Damodar Y Golhar, 1996, *Quality management in Large Vs Small Firms: An empirical Investigation*, **Journal of Small Bussiness Management**.
- Chaston, Ian, 1995, *Small Firms Performance: Assessing the Interaction Between Entrepreneurial Style and Organisation Culture*, **European Journal of Marketing**, Vol. 31. No. 11/12
- Capon, Noel; John U. Farley; Donald R Lehmann & James M Hulbert, 1992; *Profiles of Product Innovators Among large U.S Manufacturers*, **Management Science**, Vol.38 No 2
- Chaganti, Radha, Ronald G. Cook & Wayne J. Smeltz, 2002, *Effect of Styles, Strategies, and Systems on the Growth of Small Bussinesses*, **Journal of Development Entrepreneurship**, Vol. 7.
- Chang, Tung-Zong & Su-Jane Chen, 1998, *Market Orientation, Service Quality and Bussiness Profitability: a Conceptual Model ad Empirical Evidence*, **Journal of Service Marketing**, Vol.12.
- Chow-Chua, Clare & Mark Goh, 2000, *Framework for Evaluating Performance and Quality Improvement in Hospitals*, **Managing Service Quality**
- Church, Allan H, 1995, *Linking Leadership Behavior to Service Performance; Do Manager make a Difference?*, **Managing Service Quality**, Vol 5
- Clemons, Eric K., & Muchael C. Row, 1991, *Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences*, **MIS Quarterly**
- Cooper, R. G. & E. J. Kleinschmidt; 1987; *What Makes a New Product a Winner: Succes Factors at the Project Level*, **R & D Management** 17
- Dammanpour, Fariborz ; 1996; *Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models*, **Management Science**, Vol. 42, No. 5
- Davenport, Thomas H & Michael C. Beers, 1995, *Managing Information about Processes*, **Journal of Management Information System**

- Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb; 1997; *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance*, **Journal of Marketing Research**, Vol. XXXIV
- Good, David J., & Robert W Stone, 2000, *The Impact of Computerization on Marketing Performance*, **Journal of Bussiness & Industrial Marketing**, Vol 15 No.1
- Goodhue, Dale L., & Ronald L Thompson, *Task-Technology Fit and Individual Performance*, **MIS Quarterly**
- Gray, Brendan J., Sheelagh M. Matear & Phillip K. Matheson, *Improving the Performance of Hospitality Firms*, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**
- Hadjimanolis, Athanasios; 2000; *An Investigation of Innovation Antecedens in small Firms in the Context of a Small Developing Country*, **R & D Management**
- Han, Jin K; Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava; 1998; *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?*; **Journal of Marketing**, Vol 62
- Hitt, Michael A., Barbara W. Keats, & Samuel M DeMarie, 1998, *Navigating in the New Competitie Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, **Academy of Management Executive**
- Imam Ghozali, 2001, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Jaworski, Bernard J. & Ajay Kohli; 1993; *Market Orientation Antecedent and Consequences*; **Journal of Marketing**
- Kessler, Eric H & Alok K. Chakrabarti; 1996; *Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedent, and Outcomes*, **Academy of Management Review**, Vol 21
- Kohli, Ajay K & Bernard J Jaworski; 1990; *Market Orientation: The Construct, Resesarch Propositions, and Managerial Implications*; **Journal of Marketing**; Vol 54
- Krumwiede, Dennis W., Chwen Sheu, & Jerome Lavelle, 1998, *Understanding the Relationship of Top Management Personality to TQM Implementation*, **Production and Inventory Management Journal**
- Li, Ling X., 2001, *An Analisis of Sources of Competitiveness and Performance of Chenese Manufacturers* International, **Journal of Production Management**

- Li, Tiger & Roger Calantone, 1998, *The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization & Empirical Examination*, **Journal of Marketing**, Vol 62.
- May, Bruce E. & R.S.M Lau, 1999, *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Bussiness Performance*, **Business Review**, Vol VIII
- Mulyadi, 1997, **Akuntansi Manajemen**, Yogyakarta
- Narver, John C & Stanley Slater; 1990; *The Effect of Marketing Orientation on Bussiness Profitability*, **Journal of Marketing**; 54; 20-35
- Owen, Keith, Ron Mundy, Will Guild & Robert Guild, 2001, *Creating and Sustaining the High Performance Organisation*, **Managing Service Quality**
- Pelham, Alfred M, ; 1997; *Mediating Influences On The Relationship Market Orientation And Profitability In Small Industrial Firms*; **Journal of Marketing Theory and Practices**
- Pitts, Robert A. dan David Lei, 1996, "Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Adavantage", West Publishing Company, Amerika
- Prabhaker. Paul R, Michael J Sheekan & John I Coppett, 1997, *The Power of Technology in Bussiness Selling: Call Centers*, **Journal of Bussiness & Industrial Marketing**, Vol. 12
- Parasuraman, A., Valerie A. Zeithaml & Leonard L. Berry; 1988; *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*; **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1
- Singgih Santoso, 2002, **SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sciulli, Lisa M, 1998, *How Organizational Structure Influences Success in Various Types of Innovation*, **Journal of Retail Banking Services**, Vol XX No 1
- Slater, Stanley F & John C Narver; 1994; *Does Competitive Environtment Moderate the Market Orientation-peformance Relationship?*; **Journal of Marketing**
- Smith, Eugene Sadler, Yve Hampson, Ian Chaston, Beryl Badger, 2003, *Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance*, **Journal of Small Business Management**

Tansuhaj, Patriya, Donna Randall, Jim McCullough, *A Service Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions*, **Journal of Service Marketing**

Wakefield, Robin L; 2001; *Service Quality*; **The CPA Journal**